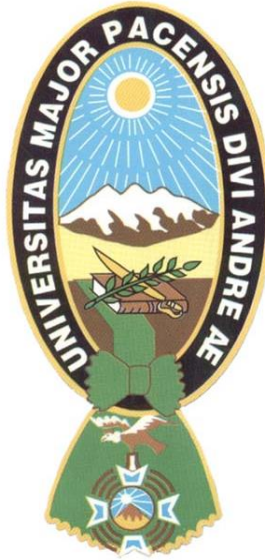


UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO DIRIGIDO

**“DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y
FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS”**

CASO: PFM -WITRONIX

TUTOR ACADÉMICO: LIC. FELLMAN MENDEZ R.
TUTOR INSTITUCIONAL: LIC. VICTOR OVIEDO T.
POSTULANTE: JACKELIN CHAVEZ CHAVEZ

LA PAZ – BOLIVIA

2015

DEDICATORIA

Dedicado a Dios quien en su infinito amor me ha permitido disfrutar de la vida y me acompaña en todo momento, en los triunfos y en las adversidades y porque hoy me permite vivir este momento tan especial.

Dedicado a mi madre y mi familia quienes incondicionalmente han velado por mi bienestar, me han aconsejado y me han brindado la fuerza para seguir adelante.

A G R A D E C I M I E N T O

A la Universidad Mayor de San Andrés que me acogió durante los últimos años y me dio la oportunidad de formarme como profesional y como persona.

A los docentes de la carrera de Administración de Empresas de la UM SA que a lo largo de mi vida universitaria han aportado con su conocimiento y principalmente con su experiencia y ejemplo.

Al Lic. Fellman Mendez, mi tutor académico que con paciencia reviso y me brindó su apoyo y tiempo para realizar el presente trabajo.

A la empresa PFM – WITRONIX que me abrió las puertas, y puso a mi alcance la colaboración e información necesaria en todo el desarrollo del presente trabajo.

Al Lic. Victor Oviedo, mi tutor institucional que me permitió conocer las características de la empresa y orientó cada uno de las fases de este trabajo.

Y finalmente el eterno agradecimiento a mi madre por haberme guiado y llenarme la fortaleza para seguir adelante.

RESUMEN EJECUTIVO

Toda emprendimiento para alcanzar el éxito en el tiempo debe definir cuál será la estrategia que debe implementar, en función a sus ventajas competitivas y el entorno, y proyectarse en el largo plazo, de manera de direccionar sus acciones en un objetivo que contribuya a crear valor en la empresa.

En el presente trabajo se realizó el Diagnóstico Situacional y la Formulación de Estrategias de la Unidad de Negocios PFM SRL – WITRONIX dedicada a la fabricación e instalación de Módulos de Iluminación Led.

En primer lugar se desarrolló el Diagnóstico Situacional para conocer las fuerzas impulsoras y restrictivas que presenta la empresa, para este análisis se realizó el relevamiento de información a partir de encuestas y entrevistas. Complementando el Diagnóstico con análisis del Entorno competitivo y el Análisis PEST, resumiendo los resultados en una matriz de Campo de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas. Además se realizó un análisis de pronóstico y prospectiva que permitió observar posibles escenarios futuros en cuatro perspectivas para la empresa

Posteriormente se realizó la Formulación de Estrategias partiendo de la definición de la razón de ser de la empresa y su aspiración a futuro, estos conceptos se ven reflejados en la misión y visión, se definió el Objetivo Estratégico de la empresa para los próximos tres años.

Para definir las estrategias de la empresa y la Formulación de Estrategias se utilizó el análisis FODA.

Por último la implantación de estas estrategias se describe a partir de políticas y la programación de acciones estratégicas y operativas. Además de los recursos necesarios para su implantación.



INDICE GENERAL

CAPÍTULO I

| | |
|--|---|
| ASPECTOS GENERALES | 1 |
| 1. Antecedentes | 1 |
| 1.1. Antecedentes de la Iluminación | 1 |
| 1.2. Antecedentes Históricos de la Iluminación Led | 2 |
| 1.3. PFM S.R.L. – WITRONIX | 3 |
| 2. Planteamiento del Problema | 5 |
| 2.1. Formulación del Problema | 6 |
| 3. Objetivos | 7 |
| 3.1. Objetivo General..... | 7 |
| 3.2. Objetivos Específicos..... | 7 |
| 4. Resultados | 7 |
| 5. Alcance del Trabajo | 8 |

CAPÍTULO II

| | |
|---|----|
| REFERENCIAS TEÓRICO , ORGANIZACIONALES Y LEGALES | 10 |
| 1. Introducción | 10 |
| 2. Referencias Teórico Conceptuales | 10 |
| 2.1. Conceptos Generales | 10 |
| 2.1.3. Misión..... | 12 |
| 2.1.4. Cultura Organizacional..... | 13 |
| 2.2.4. Visión | 14 |
| 2.2.8. Programa | 19 |
| 2.2.9. Acciones Estratégicas y Acciones operativas | 19 |



| | |
|--|----|
| 2.2.10 Ruta Crítica..... | 19 |
| 2.2. Herramientas de Análisis | 19 |
| 2.2.1. Los Factores PEST | 19 |
| 2.2.2. Análisis Entorno Competitivo | 21 |
| 2.2.3. Análisis Interno | 24 |
| 2.3. Formulación de Estrategias..... | 26 |
| 2.3.1. Misión..... | 26 |
| 2.3.2. Visión | 27 |
| 3. Referencias Legales | 27 |
| 3.1. La Empresa en Bolivia..... | 27 |
| 3.2. Ciencia, Tecnología e Investigación | 28 |
| 3.3. Trabajos Previos | 28 |
| CAPITULO III | |
| METODOLOGIA DE LA INTERVENCION | 30 |
| 1. Introducción | 30 |
| 2. Método de la Intervención | 30 |
| 3. Investigación Descriptiva – Analítica | 31 |
| 3.1. Investigación Descriptiva | 31 |
| 3.2. Investigación Analítica | 31 |
| 3.3. Censo e Identificación de Áreas de la Empresa | 31 |
| 3.4. Instrumentos de Recolección | 32 |
| 3.5. Procesamiento de Datos | 33 |
| CAPITULO IV | |
| RESULTADOS | 34 |



| | | | |
|---|---|----|--------------------------------------|
| 1. | Introducción | 34 | |
| 2. | Relevamiento de Información | 35 | |
| 3. | Análisis PEST (Político, Económico, Social Y Tecnológico) | 50 | |
| 4. | Entorno Competitivo | 52 | |
| 5. | Análisis De Fuerzas por Áreas de la Empresa | 54 | |
| 6. | Campo de Fuerzas | 56 | |
| 7. | Pronóstico Vs Prospectiva | 60 | |
| 8. | Conclusiones | 62 | |
| CAPITULO V | | | |
| PROPUESTA | | | 63 |
| 1. | Introducción | 63 | |
| 2. | Formulación De La Estrategia | 64 | |
| 2.1. | Elementos de la Estrategia | 65 | |
| 3. | Implantación de Estrategias | 74 | |
| 4. | Programación de Acciones Estratégicas | 79 | |
| CAPITULO VI | | | |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | | | 87 |
| 1. | Conclusiones | 87 | |
| 2. | Recomendaciones | 88 | |
| ANEXOS | | | 89 |
| ANEXO 1 | | | 90 |
| ANEXO 2 | | | 92 |
| ANEXO 3 | | | ¡Error! Marcador no definido. |
| BIBLIOGRAFIA | | | 97 |



INDICE DE CUADROS

| | |
|---|----|
| CUADRO 1. ASOCIACIÓN DE OBJETIVOS Y RESULTADOS | 8 |
| CUADRO 2. LOS FACTORES PEST | 20 |
| CUADRO 3. MATRIZ FODA | 25 |
| CUADRO 4. COMPONENTES DE LA MISIÓN | 26 |
| CUADRO 5. COMPONENTES DE LA VISIÓN | 27 |
| CUADRO 6. ASOCIACIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICO Y TAREAS | 30 |
| CUADRO 7. DISTRIBUCION DE PERSONAL | 32 |
| CUADRO 8. CAMPO DE FUERZAS INTERNAS | 57 |
| CUADRO 9. CAMPO DE FUERZAS EXTERNAS | 59 |
| CUADRO 10. ESTRATEGIAS FO – FA | 71 |
| CUADRO 11. ESTRATEGIAS DO – DA | 72 |



INDICE DE ESQUEMAS

| | |
|--|----|
| ESQUEMA 1. ENTORNO COMPETITIVO | 23 |
| ESQUEMA 2. ESTRUCTURA DEL CAPITULO | 35 |
| ESQUEMA 3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO | 63 |
| ESQUEMA 5. RETO ESTRATÉGICO | 64 |
| ESQUEMA 5. FORMULACIÓN DE LA ESTRATÉGIA | 66 |
| ESQUEMA 6. VALOR DE LA EMPRESA | 69 |
| ESQUEMA 7. ARTICULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS | 73 |



INDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| GRÁFICO 1. EVOLUCIÓN DE LA ILUMINACIÓN | 2 |
| GRÁFICO 2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA | 5 |
| GRÁFICO 3. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA | 42 |
| GRÁFICO 4. FUNCIONES DEL PERSONAL | 43 |
| GRÁFICO 5. REGLAMENTO | 44 |
| GRÁFICO 6. CAPACITACIÓN | 44 |
| GRÁFICO 7. LUGAR DE TRABAJO | 45 |
| GRÁFICO 8. SEGURIDAD INDUSTRIAL | 47 |
| GRÁFICO 9. COLABORACIÓN | 48 |
| GRÁFICO 10. COMUNICACIÓN | 48 |
| GRÁFICO 11. LIDERAZGO | 49 |



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación es resultado del estudio realizado en la PFM SRL., en la Unidad de Negocios WITRONIX dedicada a la producción e instalación de Sistemas de Iluminación Inteligente basada en módulos Led.

La empresa PFM S.R.L. es una empresa dedicada a la producción de Dispositivos para tratar cardiopatías congénitas, esta empresa surge como emprendimiento del Dr. Franz Freudenthal en el año 2005.

El año 2012 PFM S.R.L. decide incorporar como Unidad de Negocios a WITRONIX un emprendimiento de jóvenes ingenieros que se dedica a la instalación de iluminación LED.

Pertinencia del trabajo

La naturaleza de la Unidad de Negocios WITRONIX tiene características totalmente diferentes a PFM S.R.L. a nivel de producción y mercado. Como Unidad de Negocios WITRONIX tiene ligado a PFM S.R.L. solamente el área administrativa en finanzas y recursos humanos las otras áreas de WITRONIX se encuentran administradas por directores dedicados solamente a esta Unidad de Negocios.

Asimismo uno de las dificultades encontradas radica en que la Visión y Objetivos de Largo plazo de PFM – S.R.L. no contempla las características y desafíos que tiene un emprendimiento enfocado a la industria de la iluminación inteligente.

Finalidad

El presente trabajo tiene por finalidad proponer un Modelo Estratégico partiendo del Diagnóstico Situacional que refleje las características de la Unidad de Negocios su “Razón de Ser”, su aspiración a futuro de forma clara “La Visión” y el conjunto de acciones que contribuyan a alcanzar su Visión.



Desarrollo del Trabajo

En el primer capítulo se encuentra el desarrollo de los aspectos generales del trabajo conformado por los antecedentes que pretenden describir de forma clara el panorama que enfrenta la Unidad de Negocios WITRONIX con respecto a sus características y las de su industria, el planteamiento del problema que es el núcleo del trabajo, los objetivos y los alcances que delimitan y orientan cada uno de los capítulos siguientes.

El segundo capítulo lo conforman:

Las Referencias Teóricas en las cuales se describe los conceptos y metodología para la aplicación de herramientas e instrumentos de administración que han sido utilizadas.

Las Referencias Organizacionales que muestran los trabajos previos que la empresa ha realizado en el tema de formulación de estrategias.

Las Referencias Legales que describen y analizan algunos artículos de la Constitución Política del Estado y leyes relacionados con la industria y las características propias de la Unidad de Negocios.

El tercer capítulo está enfocado en la metodología para la intervención, el tipo de la investigación realizada, los instrumentos de recolección, los procedimientos para el análisis de resultados y los instrumentos de análisis utilizados.

En el cuarto capítulo se realiza el trabajo de campo donde se ha compilado información obtenida a través de instrumentos recolección y análisis, luego se muestra los resultados, conclusiones y recomendaciones tomando como premisa el análisis interno y externo de la Unidad de Negocios.



El quinto capítulo comprende la propuesta de mejora en este caso la Formulación de Estrategias para la Unidad de Negocios. Primeramente se define los conceptos de Misión y Visión y el Objetivo Estratégico.

Más adelante a partir de los resultados del cuarto capítulo se construye una matriz de análisis FODA para formular las Estrategias, Políticas y la Programación de Acciones que la Unidad de Negocios deberá encarar en los próximos 3 años para alcanzar el éxito

En el sexto capítulo se expone las Conclusiones realizando una síntesis de las condiciones actuales de la Unidad de Negocios y la importancia de la implantación de Estrategias y Recomendaciones que expone algunos aspectos además de los que incorpora el trabajo que deben ser analizados buscando la mejora continua.

C A P I T U L O I

A S P E C T O G E N E R A L E S



CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1. Antecedentes

1.1. Antecedentes de la Iluminación

El avance tecnológico está cambiando la forma de vida, a un ritmo nunca antes visto, en toda la historia de la humanidad y con ella la forma en que vemos el mundo. Hace más de un centenar de años, el filamento incandescente trajo luz a la noche, multiplicando la productividad de la humanidad a un ritmo asombroso. Pero con el pasar del tiempo la contaminación y nuevas necesidades de iluminación con características modernas también fueron creciendo.

En la actualidad es una prioridad para los científicos alrededor del mundo, realizar pruebas y avances tecnológicos en todo lo que concierne a la iluminación, sea esta pública, domiciliaria, decorativa, etc. Como uno de los resultados de estas investigaciones en la actualidad se tiene la iluminación LED basada en módulos potentes que permiten mejorar la eficiencia en el uso de recursos energéticos en iluminación y pueden ser usados en grandes recintos y en vías públicas.

Un Módulo de iluminación LED es un dispositivo electrónico semiconductor (diodo), que emite luz cuando se le aplica una tensión eléctrica.

A nivel de la industria de la iluminación los Módulos de iluminación se ha ido expandiendo acaparando espacios y necesidades tanto en la necesidad de iluminación a bajo costo y menor contaminación para los hogares, empresas y la iluminación urbana.

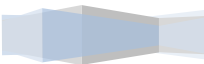
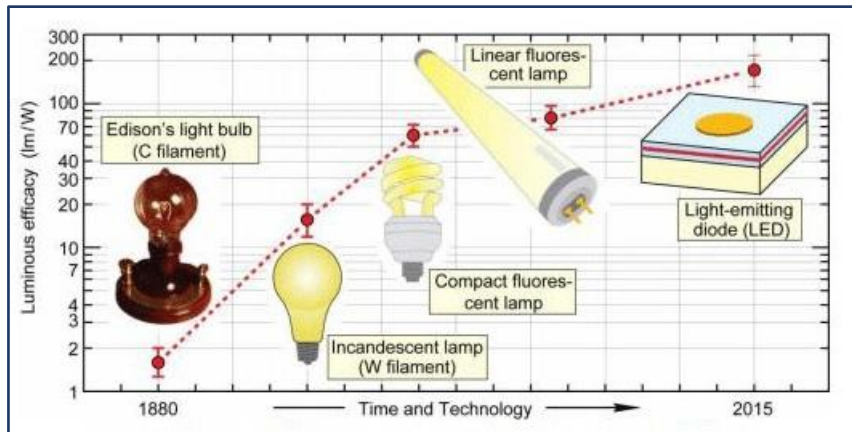




GRÁFICO 1. EVOLUCIÓN DE LA ILUMINACIÓN



Fuente: <http://www.f2e.es>

1.2. Antecedentes Históricos de la Iluminación Led

En el siglo XIX el inventor Oleg Vladimirovich muestra el primer LED (Light-Emitting Diode que en español significa Diodo Emisor De Luz).

Los primeros LEDs eran de color rojo y verde con poca intensidad de luz, su utilización se limitaba a los mandos a distancia y como señalización de encendido y apagado de electrodomésticos. Estos primeros LEDs verdes y rojos eran más fáciles de producir y más baratos que los azules, hasta que el señor Shuji Nakamura descubrió un proceso de fabricación mediante dos compuestos: Nitruro de Galio y nitruro de indio usados actualmente. A finales del siglo XX se desarrollaron los LED azules y ultravioletas para dar paso a los de color blanco, que es un diodo de luz azul con recubrimiento de fósforo que produce una luz amarilla, la mezcla del azul y el amarillo produce una luz blanquecina denominada "luz de luna" consiguiendo alta luminosidad.

Los LEDs en la actualidad están reemplazando rápidamente a otras fuentes de iluminación, a la vez que son hoy día la tecnología preferida para luces decorativas y de diferentes aplicaciones.

"Se prevé que el cambio sea mayor en los próximos años. Esto ocurrirá cuando haya más empresas que se animen a introducirse con esta tecnología y los sectores implicados se concienticen de las ventajas que



realmente aporta. Es así que se considera que esta nueva tecnología, se posicionará como la auténtica revelación en el campo de la iluminación en cuestión de 5-10 años aproximadamente”¹.

Durante más de 30 años, los LEDs se han estado desarrollando y utilizando en diversas áreas de las que se destacan:

- Industriales.
- Equipos de alta fidelidad.
- Luces de automóviles.
- Publicidad.

Que además de proporcionar una luz más intensa y clara, su duración es de 100.000 horas, tiene un consumo mínimo y es económico.

1.3. PFM S.R.L. – WITRONIX

WITRONIX es una Unidad de Negocios que forma parte de la empresa PFM SRL dedicada a la producción, instalación y comercialización de módulos de iluminación LED para iluminación de ambientes particulares, empresariales y espacios públicos en el mercado nacional.

WITRONIX nace en el año 2009 como un emprendimiento dirigido por jóvenes profesionales en ingeniería y a un principio estaba enfocado solamente a la iluminación de centros de entretenimiento musical (discotecas), iluminación de espectáculos y tuning de autos.

PFM S.R.L. es una empresa dedicada a la fabricación de dispositivos manuales que sirven para combatir cardiopatías de forma no invasiva.

A mediados del año 2010 WITRONIX realiza un proyecto de iluminación para las instalaciones de PFM S.R.L. específicamente en las instalaciones de producción donde se realiza la fabricación de dispositivos dedicados para tratar cardiopatías congénitas.

¹ Parra, Rodríguez, Plan de Negocio y Análisis de Viabilidad de una Empresa Comercializadora y Distribuidora de Luminarias Led de Alta Potencia para Iluminación Exterior [en línea], 2012. Disponible en: <http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/4935>



El proyecto desempeñado cumplió con las expectativas del director del comité de la empresa PFM SRL Franz Freudenthal, es de esta intervención que los inversores de PFM SRL deciden incorporar como una Unidad de Negocios a WITRONIX.

El año 2012 PFM SRL – WITRONIX participa exitosamente en el concurso “Premio empresarial LA PAZ LIDER” siendo finalista en 4 de las 6 categorías existentes:

- “Empresa Paceña Líder”
- “Calidad en manufactura”
- “Innovación”
- “Responsabilidad con el medio ambiente”

Llegando a obtener el segundo lugar como “Empresa Paceña Líder” este reconocimiento motivo a los ejecutivos de la empresa PFM SRL para continuar con la expansión y crecimiento empresarial de la Unidad de Negocios WITRONIX.

A partir de este acontecimiento WITRONIX tiene la inversión necesaria para mejorar sus instalaciones y maquinaria logrando mayor competitividad, para ofrecer servicios y productos de iluminación elegante e innovadora, amigable con el medio ambiente, brindando soluciones a las nuevas tendencias de eficiencia energética y diseño personalizado.

En la actualidad PFM SRL – WITRONIX se especializa en el sistema de iluminación para ambientes públicos y privados, oficinas, showrooms y la industria en general.

Además de los productos que se ofrecen, la empresa da un especial énfasis al servicio, orientado a presentar propuestas que mejoren la calidad y reduzcan los costos de iluminación, mediante asesorías de eficiencia energética



PFM SRL – WITRONIX está ubicada en la ciudad de La Paz, Zona de Obrajes, Calle 14, N° 661, sus instalaciones son parte de la propiedad de la empresa PFM S.R.L.

GRÁFICO 2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA



Fuente: <https://www.google.com/maps/place/PFM+S.R.L.>

2. Planteamiento del Problema

Las organizaciones debe ser capaces de definir cuáles es su propósito y hacia donde quiere llegar a través del tiempo. Esto se lleva a cabo mediante el establecimiento de la VISIÓN que debe expresar en forma clara las aspiraciones a futuro de la empresa en el mediano y largo plazo. Además esta Visión debe ir acompañada de decisiones y acciones que permitan a la empresa lograr los objetivos a largo plazo.

Sin embargo en la actualidad esta toma de decisiones se vuelve cada vez más compleja dentro de un sistema integrado y competitivo en especial para los nuevos emprendimientos que carecen de esta Visión, en general los nuevos emprendimientos se centran exclusivamente en un desarrollo operativo y técnico, en la toma de decisiones de corto plazo, que si bien pueden ser acertadas no aportan en gran medida al futuro de la empresa, convirtiéndose en una de las principales desventajas.

Pese a que WITRONIX pertenece a una empresa con años de experiencia como es PFM S.R.L. el estar enfocado en una industria totalmente diferente



se ha convertido en una brecha para que exista sintonía en la Visión de largo plazo de la empresa y la Unidad de Negocios.

2.1. Formulación del Problema

El éxito de una empresa está definido por lograr las aspiraciones a futuro, por eso el punto de partida es definir de forma clara la Visión de la empresa en un tiempo definido.

Actualmente PFM SRL – WITRONIX tiene una declaración formal de su Visión, además en una entrevista preliminar se conoció las aspiraciones a futuro de los directores e inversores de la Unidad de Negocios. Ellos expresaron que desean que la empresa se expanda a nivel nacional, mejore su rentabilidad, estas declaraciones reflejan un concepto básico que toda empresa tiene como objetivo general “Crear Valor para la empresa”

El Problema Central tiene que ver con la falta de una visión concreta y bien definida a largo plazo, si no se sabe dónde ir ¿Cómo se puede llegar?, además el tener una aspiración a futuro solo es el primer paso para conocer los desafíos a los que nos enfrentaremos, y para afrontar a estos desafíos se debe utilizar estrategias que permitan alcanzar el éxito.

El problema como cuestionamiento del estudio es:

¿La Formulación de Estrategias podrá contribuir a alcanzar el éxito que espera la Unidad de Negocios WITRONIX?



3. Objetivos

3.1. Objetivo General

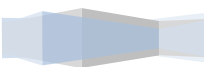
Realizar un Diagnóstico Situacional de PFM SRL – WITRONIX y la Formulación e Implantación de Estrategias enfocadas a alcanzar la Visión hasta el año 2018.

3.2. Objetivos Específicos.

- Realizar un Resumen de la teoría y metodología a utilizarse en el trabajo.
- Realizar recolección de información que permita conocer los factores de entorno interno y entorno externo que influyen en la Unidad de Negocios PFM SRL – WITRONIX.
- Sintetizar en una matriz de CAMPO DE FUERZAS la situación interna y externa de PFM SRL – WITRONIX.
- Realizar la Formulación e Implantación de Estrategias de la Unidad de Negocios PFM SRL – WITRONIX.

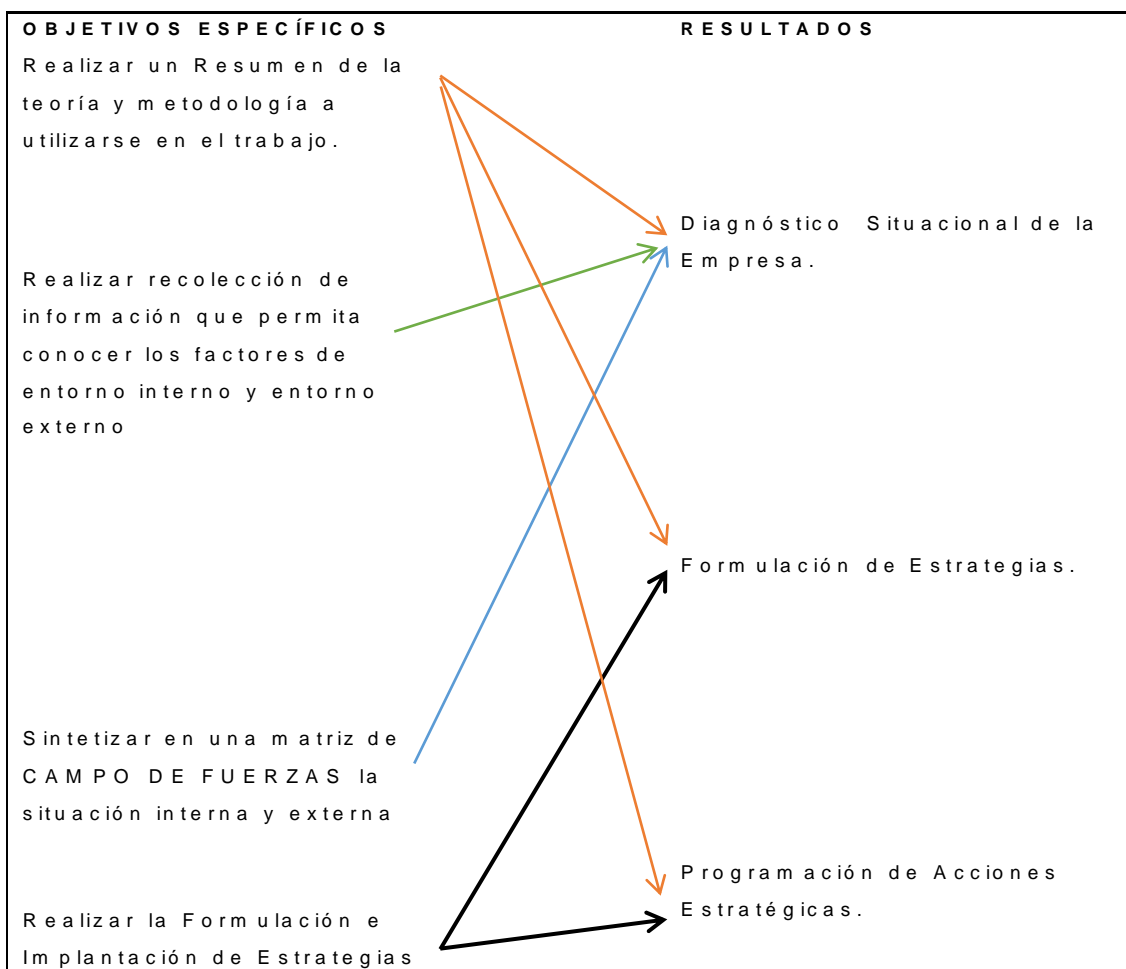
4. Resultados

- Diagnóstico Situacional de la Empresa.
- Formulación de Estrategias.
- Programación de Acciones Estratégicas.





CUADRO 1. ASOCIACIÓN DE OBJETIVOS Y RESULTADOS



Fuente: Elaboración Propia

5. Alcance del Trabajo

El presente trabajo está enfocado a realizar un diagnóstico de la situación actual de PFM SRL – WITRONIX y a partir de este análisis realizar la formulación de una propuesta estratégica.



Tabla 1. ALCANCES DE LA INTERVENCIÓN

| ALCANCE | DESCRIPCIÓN |
|-----------------------------|--|
| Temporal | El análisis de la Unidad de Negocios WITRONIX se realizará desde su nacimiento el año 2009 hasta el primer trimestre del 2015 para realizar el Análisis se tomará un plazo de 3 años a partir de la Formulación de Estrategias para conseguir los resultados esperados de la implementación de las Iniciativas Estratégicas. |
| Geográfico | El análisis geográfico se enfocará en la ciudad de LA PAZ, además se tomará en cuenta la relación con sus proveedores y sus clientes. |
| Teórico | Se definirá los conceptos de administración necesarios y metodología a utilizar que contribuyan a la redacción del Diagnóstico Situacional y la Formulación de Estrategias para la Unidad de Negocios. |
| Tipo de Intervención | Intervención, Diagnóstico y Propuesta: La intervención tendrá en una primera fase el análisis de los factores internos y externos de la empresa que serán consolidados en un documento de Diagnóstico Situacional, en la segunda fase se realizará como propuesta la Formulación de Estrategias que estén orientadas a obtener resultados que permitan alcanzar los objetivos de largo plazo de la empresa |

Fuente: Elaboración Propia

C A P I T U L O 2

R E F E R E N C I A S T E Ó R I C O ,

O R G A N I Z A C I O N A L E S Y L E G A L E S



CAPÍTULO II

REFERENCIAS TEÓRICO, ORGANIZACIONALES Y LEGALES

1. Introducción

El presente capítulo está orientado a conocer los conceptos de administración, análisis y formulación estratégica para realizar la intervención en la Unidad de Negocios PFM SRL – WITRONIX, conocer aspectos importantes de la Unidad de Negocios que permitan tener presente características de la empresa así como las acciones y esfuerzos que esta ha realizado relacionados al estudio. También se describen parte de la normativa vigente relacionada con la empresa como son las características legales para emprendimientos y cuidado del medio ambiente.

2. Referencias Teórico Conceptuales

Las referencias teórico – conceptuales que se desarrollan a continuación, han permitido conocer los conceptos necesarios y la metodología utilizada en el presente trabajo.

Primera mente se presenta conceptos sobre los elementos fundamentales de sobre la administración orientada a la estrategia.

Posteriormente se realiza una descripción de las herramientas que permiten para realizar el Diagnóstico Situacional, formulación de Estrategias y la implementación de estrategias.

2.1. Conceptos Generales

2.1.1. Administración

La administración se define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en que las personas, que laboren o trabajen en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.



La administración no solo busca explicar el comportamiento de las organizaciones, sino que comprende un conjunto de reglas, normas y procedimientos para operar y transformar esa realidad que son las organizaciones.

La administración es “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”.²

Hitt, Black y Porter (2006, pág. 8), definen la administración como “el proceso de estructurar y utilizar recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”.

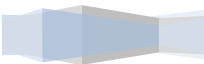
Koontz y Wehrich (2004, pág. 6-14), la administración “es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”.

2.1.2. Planificación

Se puede afirmar que la planificación es un proceso para decidir de antemano que se hará y de qué manera, es decir, más que hacer planes consistirá en construir el futuro que se desea. Entonces, la planificación consiste en concebir metas futuras a las que las se debe conducir a la organización en el cumplimiento de los objetivos trazados. En suma, además que determina el conjunto de acciones y medios para lograrlos.

Goodstein, (1998). La planificación es “El proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”.

² Chiavenato, Idalberto, “INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN”, Editorial M c. Graw Hill, 1994, Pág. 57





Por otra parte, la planificación no es un proceso espontáneo ni surge repentinamente. Para que pueda realizarse la actividad planificadora, es necesario, que previamente exista una serie de condiciones sin las que la planificación no pueda elaborarse. Estas son:

- La existencia de objetivos claros, precisos y cuantificables.
- Que la organización sea capaz de llevar adelante la ejecución del plan, es decir, que tenga la estructura y los recursos tanto humanos, financieros, materiales y de comercialización, necesarios para alcanzar los objetivos.
- Que se dispongan de programas específicos para desarrollar el contenido del plan.
- Que exista un sistema de control capaz de asegurar el desarrollo del plan, detectando con anticipación las fallas que pudieran producirse para introducir las medidas correctivas que fueran necesarias.

2.1.3. Misión.

“La misión de una organización indica que actividades atiende, que necesidades satisface y que tipo de productos ofrece. Una declaración de misión contiene en términos generales los límites de actividades de la organización”³

Core Bussines

El Core Business o Core Competent es aquella actividad dentro de la gestión empresarial capaz de generar valor y que resulta necesaria para establecer una ventaja competitiva beneficiosa para la organización.

La atribución de una competencia básica no se fundamenta solamente en disponer de una tecnología adecuada o unas habilidades de producción, elementos que ambos pueden ser adquiridos o comprados a un tercero sino también y principalmente, en el grado de conocimiento y aprendizaje de la

³ Kotler, Philip, “Planificación Estratégica de Marketing”, Editorial M c. Graw Hill, 1994, Pag. 57



organización para conocer y manejar esta tecnología y coordinar tales habilidades.⁴

2.1.4. Cultura Organizacional

La cultura de una organización incluye los valores creencia y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial

“La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo”⁵.

Valores

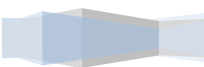
Los valores institucionales representan las condiciones filosóficas que animan a los administradores de una organización que están a cargo de obtener su éxito.

En el campo de los esfuerzos organizacionales, los valores corporativos tienen las siguientes funciones:

- ✓ Establecer los negocios en los que la institución debería intervenir y aquellos en los cuales no.
- ✓ Fijar las expectativas institucionales.
- ✓ Definir la forma en la que se deberá reclutar al personal de forma que este trabaje con eficiencia para la organización.
- ✓ Determinar cómo se van a administrar las operaciones.

⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/core_bussiness

⁵ Robbins, Stephen, “Comportamiento Organizacional”, Octava Edición, 1999, Editorial Prentice Hall, Pág. 601.





2.2.4. Visión

“Es una representación de cómo cree usted que debe ser el futuro para la empresa ante los ojos de los clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes”.⁶

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, alguna de ellas abstractas, que promueven el marco de referencia de los que una empresa quiere ser en el futuro, la visión no se expresa en términos numéricos y es definida por la alta Dirección de una empresa, esta debe ser amplia e inspiradora conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización.

La visión señala rumbo, da dirección es la cadena o lazo que une el presente con el futuro.

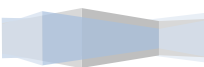
2.2.5. Diagnóstico de la Situación

Su propósito es Identificar un conjunto de factores internos y externos relacionados con la empresa y que inciden en el desarrollo del negocio; de esta forma se podrá definir y diseñar objetivos y estrategias de carácter competitivo para favorecer los niveles de productividad y rentabilidad de la organización durante un período determinado de tiempo. Existen muchas metodologías de análisis de las cuales describiremos las más utilizadas.

“El 2.2.5. Diagnóstico de la Situación de una entidad u organización prepara el terreno para ajustar la estrategia, tanto con las circunstancias de su mercado externo como con sus recursos internos y sus capacidades competitivas. El análisis perspicaz de la situación de la institución es una condición previa para identificar los problemas estratégicos que necesita abordar la administración y ajustar la estrategia a sus recursos y capacidades competitivas, así como a las condiciones de la industria y competitivas”⁷

⁶ Moorrisey, George L. Op. Cit. Pág. 69

⁷ Arthur A. Thompson, A. J. Strickland, Administration Strategic, Cap. 4, Pág. 110.





Los conceptos más importantes para comprender las herramientas de análisis administrativo son:

Entorno

La empresa debe satisfacer las necesidades, demandas y expectativas del mercado. Para ello desarrolla estrategias que es la forma en que se espera lograr los objetivos. Allí radica la importancia de analizar el entorno externo y el entorno interno.

El análisis del entorno externo e interno es fundamental ya que este estudio reviste implicaciones decisivas en la formulación de estrategias por la que la empresa está obligada a analizar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno.

Entorno Externo

La Actividad que una empresa desarrolla para el logro de su misión precisa de un análisis de las condiciones siempre cambiantes del entorno externo que es aquel compuesto por las otras organizaciones y sectores de la sociedad que influyen y afectan la organización. El entorno externo se define como el gran ambiente que existe fuera de la organización y comprende muchas fuerzas diferentes que tienen impacto sobre la estructura, los procesos y el funcionamiento de la organización. Estas fuerzas pueden ser directas, las cuales influyen de forma inmediata y precisa sobre la organización, o pueden ser indirectas, que influyen sobre el clima en el cual opera la organización.⁸

Entorno Interno

El medio ambiente interno consiste en una serie de características propias de una determinando organización y sus subsistemas que pueden ser

⁸ Carlos Alberto Galeas, Política de Empresas, Editorial IBEROAMERICANA, 1ra. Edición, Pág. 61



percibidas por los miembros de la organización. El ambiente interno de una organización es el conjunto de variables que tienen una influencia directa con los planes, metas y actividades realizadas dentro de la misma. Estas variables se pueden clasificar en:

Recursos

Un recurso es cualquier forma de riqueza que se explotan para producir bienes y servicios; existen recursos humanos, recursos naturales, revocables y no renovables, recursos tecnológicos, etc.

Grupos de Interés

Están integrados por los trabajadores que esperan que la empresa les ofrezca una cultura organizacional y ambiente de trabajo que estimule el desarrollo el desarrollo del talento humano para cumplir con los objetivos personales y empresariales.

Capacidades o Competencias

Es el conjunto de habilidades, aptitudes y otros factores esenciales en el rendimiento del trabajo, medidos a través de registros de trabajo, tablas de rendimiento y otras clasificaciones diseñadas para identificar la capacidad de trabajo diario de un empleado.

Pronóstico

El pronóstico es un proceso de estimación de un acontecimiento futuro proyectando hacia el futuro los datos del pasado.

Los pronósticos acertados, permiten planear la forma en que la organización va actuar (toma de decisiones).

Prospectiva

Etimológicamente prospectiva viene de la palabra prospectus, que significa "mirar hacia adelante". La prospectiva como disciplina intelectual surge en Francia, por iniciativa de uno de sus creadores, Gastón BERGER, en 1957



(1). Esencialmente nos permite visualizar el futuro y actuar en el presente. La prospectiva no pretende adivinar la ocurrencia de un hecho (óptimo o pésimo) sino que busca reducir notablemente la incertidumbre en torno a su ocurrencia, con sus potentes “faros anticipatorios” iluminado con ello las acciones que se deben tomar en el presente.

La prospectiva, por lo tanto, no sólo pretende conocer el futuro de manera anticipada sino, fundamentalmente, diseñarlo y construirlo colectivamente en forma participativa.⁹

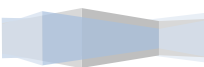
2.2.6. Estrategias

El Diccionario Administración de Empresas y Finanzas define la estrategia como, “Líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización”. (Ponce de León, 1994.)

Los nuevos conceptos y definiciones de estrategias no solamente se refieren a delinear cursos de acción estáticos, sino que ahora, debido a los cambios del medio y su efecto en el desempeño de las organizaciones, se amplía a considerar los efectos hacia el desenvolvimiento externo e interno de las empresas teniendo en cuenta las capacidades de adaptación al medio. “La estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas sugeridas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización”.¹⁰

⁹ DE JOUVENEL., Bertrand. El arte de prever el futuro político. Rialp, Madrid, 1966.

¹⁰ Gestión Siglo XXI. Capítulo 1: Nueva visión de la Organización. (En línea). Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-2.htm>





Una Estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. Y se aplica en distintos contextos:

Estrategia Empresarial

Se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial. Esta se hace evidente a través del modelo de negocio y las herramientas que facilitan su elaboración. (Business model generation por Alexander Osterwalder. 2001).

2.2.7. Políticas

“Las políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los administradores de campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirven, por ello para formular, interpretar o suplir las normas concretas”¹¹

Una definición más amplia propone que: “Las políticas guían el comportamiento y la toma de decisión en las empresas, limitan el área y comportamiento en la que ha de tomarse la decisión y son las premisas a partir de las cuales se toman las decisiones”¹²

Importancia De Las Políticas

La importancia radica, primero porque “el establecimiento de políticas es un elemento importante en la planificación de la gerencia para asegurar que la acción este orientada hacia los objetivos, evitando que los gerentes se salgan de dirección, es decir, que no pierdan de vista los objetivos”¹³

¹¹ REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas. México DF: Editorial Limusa Pág. 168.

¹² BROWN, W. y MOBERG, D. Teoría de la Organización y la Adm. México DF Editorial Limusa Pág. 99

¹³ DONELLY, J., GIBSON, J. e IVANCEVICH, J. Fundamentos de Dirección y Adm. De Empresas Madrid España Pág. 160



2.2.8. Programa

Un programa es un conjunto de acciones relacionados o coordinados entre sí, generalmente su duración es a medio plazo, fijándose objetivos y metas específicas.

2.2.9. Acciones Estratégicas y Acciones operativas

Las acciones estratégicas son las que modifican el sistema administrativo, los recursos y competencias, las ventajas competitivas, el dominio, el modo de crecimiento o los objetivos de desempeño de la organización.

Las acciones operativas son las efectuadas siguiendo un procedimiento establecido, dentro de los marcos fijados por la estrategia organizacional vigente; por ejemplo, la adquisición de materias primas, pagar la nómina, fabricar un producto o atender a los clientes.

En algunas empresas, la diferencia entre acciones operativas y estratégicas se reconoce al establecer un presupuesto operativo y uno estratégico.

2.2.10. Ruta Crítica

Ruta Crítica es el proceso administrativo de planeación, programación, ejecución y control de todas y cada una de las actividades componentes de un proyecto o acción que debe desarrollarse dentro de un tiempo crítico y al costo óptimo.

Es el conjunto de reglas y técnicas cuyo objeto es alcanzar la máxima eficiencia en la coordinación de los recursos y colaboración del elemento humano para lograr los objetivos del organismo social.

2.2. Herramientas de Análisis

2.2.1. Los Factores PEST

Es una herramienta que permite analizar las tendencias macroeconómicas tanto del entorno nacional, como del internacional. Tendencias que pueden afectar a la empresa.

Este método obedece a un estudio predictivo del entorno, como elemento necesario para la toma de decisiones. Las variables en estudio de estos



escenarios son: económicas, ambientales, sociales, políticas y tecnológicas.

Y estas pueden surgir del perfil estratégico del país.

El análisis PEST es un marco que permite explorar el macro-entorno externo en el cual opera una empresa. PEST son las siglas para los siguientes factores: Políticos, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos. Los Factores PEST desempeñan un importante rol en las oportunidades de creación de valor de una estrategia, Sin embargo están generalmente fuera del control de la corporación y deben ser considerados normalmente como amenazas y oportunidades. Se debe recordar que los factores pueden diferir según el país o la región, es así que se debe tomar en cuenta las características particulares en función al espacio geográfico que involucra las actividades de la empresa.

Algunos de los factores más comunes analizados son:

CUADRO 2. LOS FACTORES PEST

| Político (incluye factores legales) | Económico | Social | Tecnológico |
|--|---|--|--|
| Regulación y Protección ambientales | Desarrollo Económico | Distribución de Ingresos | Gasto en Investigación del Gobierno |
| Políticas de Impuestos | Tipos de interés y políticas monetarias | Demografía, tasas de crecimiento de la población, distribución de edades | Enfoque de la industria en el esfuerzo tecnológico |



| | | | |
|---|--------------------------------------|---|--|
| Regulaciones comerciales internacionales y restricciones | Gasto de gobierno | Movilidad social/laboral | Nuevas invenciones y desarrollos |
| Ley de aplicación del contrato. Protección del consumidor | Política del desempleo | Cambios en los estilos de vida | Índice de transferencia de tecnología |
| Leyes de empleo | Impuestos | Actitudes ante el trabajo/carrera y el ocio Espíritu emprendedor | Ciclo vital y velocidad de obsolescencia tecnológica |
| Organización gubernamental / Actitud | Tipos de cambio | Educación | Uso y costos de la energía |
| Regulación de la competencia | Tasas de inflación | Educación | Uso y costos de energía |
| Estabilidad política | Etapas del ciclo de vida del negocio | Sensación de salud y bienestar, sentimiento de seguridad | Cambio en Internet |
| Regulaciones de seguridad | Confianza de consumidor | Condiciones de vida | Cambio en tecnología móvil |

Fuente: Carlos Alberto Galeas, Política de Empresas, Editorial IBEROAMERICANA, 1ra. Edición, Pág. 61

2.2.2. Análisis Entorno Competitivo

El entorno competitivo de una empresa está constituido por un conjunto de actores y factores que ejercen una influencia directa sobre los resultados de la empresa y en los de sus competidores. El entorno competitivo es, pues, un



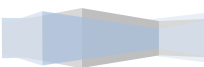
elemento esencial para la empresa, por lo que su conocimiento y el estudio de su evolución son cuestiones clave a la hora de pasar a diseñar una estrategia de empresa.

Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter¹⁴

Al estudio de los distintos componentes del entorno competitivo se ha dedicado la economía industrial, si bien el estudio de cada componente se solía realizar de forma autónoma y sobre todo sin conexión con su influencia en la estrategia de empresa a elegir. Es con Porter (1982) cuando los componentes del entorno competitivo se estudian conjuntamente y en relación con sus implicaciones sobre la estrategia de empresa. De acuerdo con Porter estos elementos componentes del entorno competitivo o fuerzas competitivas se pueden agrupar en cinco conjuntos.

- ❖ Ingreso de nuevos competidores potenciales: los competidores potenciales son empresas que en el momento del análisis no participan en la industria pero tienen la capacidad de hacerlo si estratégicamente lo deciden.
- ❖ Rivalidad entre competidores: Si el grado de rivalidad establecido dentro de una industria es débil estas tienen la oportunidad de aumentar precios y obtener mayores utilidades; pero si es sólida la significativa competencia de precios, puede destruir el negocio. La competencia de precios limita la rentabilidad al reducir los márgenes que se obtienen en las ventas.
- ❖ Poder de Negociación de los Clientes: Se pueden considerar una amenaza competitiva cuando presionan a bajar precios o demandan incrementar los costos operativos para mejorar la calidad del producto o servicio; de manera inversa clientes pasivos permiten a la empresa la oportunidad de incrementar con facilidad los precios y obtener mayores rendimientos.

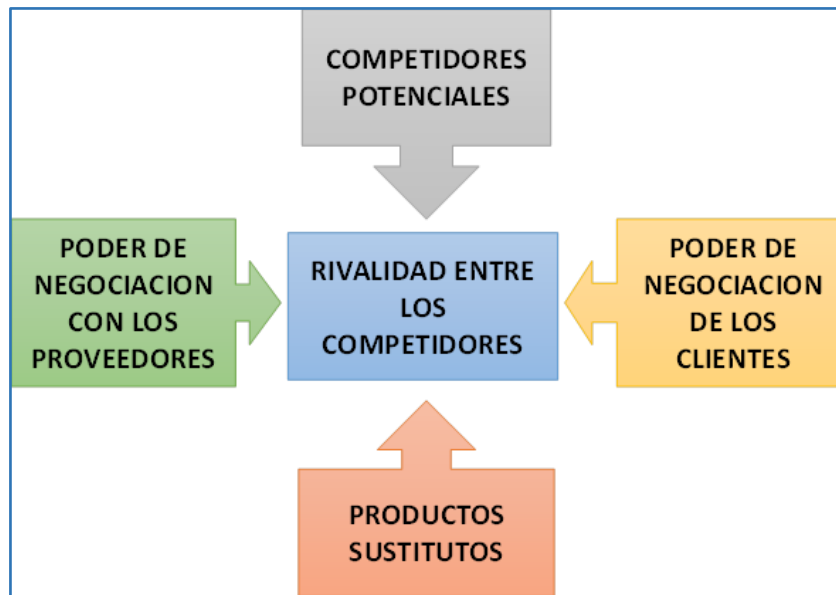
¹⁴ Avila, Vera, Gestión Estratégica y Toma de Decisiones [Apuntes de Clase], 2012.





- ❖ Poder de Negociación de Proveedores: pueden considerarse una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que una empresa debe pagar por la materia prima, insumos, materiales, mercadería, partes y servicios especializados, o, de reducir la calidad de los bienes suministrados disminuyendo en consecuencia la rentabilidad de esta última; por el contrario los suministradores pasivos proporcionan a la empresa la oportunidad de hacer bajar los precios y exigir mayor calidad.
- ❖ Productos Sustitutos: se entiende como producto sustituto a aquellos producidos por compañías que satisfacen similares necesidades del consumidor meta de una organización, y que, normalmente se convierte en un actor que genera una amenaza.

ESQUEMA 1. ENTORNO COMPETITIVO



Fuente: Carlos Alberto Galeas, Política de Empresas, Editorial IBEROAMERICANA, 1ra. Edición, Pág. 70.



2.2.3. Análisis Interno

Matriz FODA

La matriz FODA que debe su nombre a que combina Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es decir, combina factores internos como son las fortalezas y debilidades con los factores externos que son las Oportunidades y Amenazas. La matriz FODA que fue desarrollada en la década de los setenta del pasado siglo XX es muy utilizada por su fácil comprensión. Es una matriz que consta de ocho cuadrantes que permiten definir en términos generales cuatro tipos de estrategias considerando la evaluación de fuerzas.¹⁵

La matriz FODA es un instrumento útil para el ajuste y enfoque de la estrategia porque ayuda a seleccionar combinaciones adecuadas a los recursos de la organización y a las condiciones del medio externo.

La combinación de los cuatro factores permite definir cuatro tipos de estrategias.

- ✚ Estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades). Se diseña para utilizar las fuerzas internas de la empresa para explotar las oportunidades del mercado.
- ✚ Estrategias DO (Debilidades y Oportunidades). Tienen la finalidad de superar las debilidades internas utilizando las oportunidades, suele ser una estrategia difícil de aplicar porque muchas veces no se cuenta con los recursos para aplicarla pero tiene la ventaja que cuando se logra poner en práctica suele ser exitosa.
- ✚ Estrategia FA (Fuerzas y Amenazas). Es una estrategia que emplea las fortalezas de la empresa para disminuir, neutralizar o superar las amenazas externas.
- ✚ Estrategia DA (Debilidades y Amenazas). Es una Estrategia básicamente defensiva porque pretende disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas utilizando las escasas

¹⁵ Carlos Alberto Galeas, Política de Empresas, Editorial IBERO AMERICANA, 1ra. Edición, Pág. 89.



alternativas que la situación le permite utilizar, por ejemplo: liquidación, fusión o quiebra. Es por lo general una alternativa para situaciones desesperadas porque en la práctica, es muy difícil competir sobre la base de Debilidades y Amenazas.

Lo más difícil para desarrollar una matriz FODA es observar, analizar y evaluar los factores internos y externos de la empresa superando la subjetividad.

CUADRO 3. MATRIZ FODA

| | | |
|--|---|---|
| | Fortalezas (F) Anotar las fortalezas de la empresa en orden de importancia | Debilidades (D) Anotar las debilidades de la empresa en orden de importancia |
| Oportunidades (O) Anotar las oportunidades de la empresa en orden de importancia | Estrategias FO Estrategias Ofensivas: Aplicar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades | Estrategias DO Estrategias de Reorientación: Superar o neutralizar las debilidades aprovechando las oportunidades |
| Amenazas (A) Anotar las amenazas de la empresa en orden de importancia | Estrategias FA Estrategias Defensivas: Utilizar las fortalezas de la empresa para contrarrestar las amenazas | Estrategias DA Estrategias de supervivencias: Reducir las debilidades y evitar las amenazas |

Fuente: Galeas, Carlos Alberto, Política de Empresas, Editorial IBEROAMERICANA, 1ra. Edición, Pág. 91.



2.3. Formulación de Estrategias

2.3.1. Misión

Se conoce como Misión la razón de ser de la empresa, esta comprensión es algo limitada por que la misión es algo más: la comprensión de lo que la empresa está tratando de hacer y en lo que se quiere convertir a largo plazo. Por tanto una declaración de la Misión debe especificar con precisión qué actividades se desarrollaran y la dirección que se seguirá en el futuro. Un concepto preciso de lo que es la Misión se debe a Thompson y Strickland que plantean lo siguiente "Define quienes somos, que hacemos y hacia donde nos dirigimos. Por lo tanto las declaraciones de la Misión se personalizan en el sentido que diferencian una organización de otra en su industria y le proporcionan identidad propia carácter y medios de desarrollo"¹⁶.

Para la declaración de la Misión es necesario tomar en cuenta las siguientes componentes:

CUADRO 4. COMPONENTES DE LA MISIÓN

| N° | Componentes | |
|----|------------------------|----------------------------|
| 1 | Necesidades Destacadas | M I S I Ó N |
| 2 | Valores | |
| 3 | Capacidad | |
| 4 | Indicador de éxito | |

Fuente: Avila, Vera, Gestión Estratégica y Toma de Decisiones [Apuntes de Clase], 2012.

¹⁶ Thomson, Artur A. Jr. & Strickland III, A. J., "Dirección y Administración Estratégica", Irwin, 1995, Pág. 23



2.3.2. Visión

“Es una representación de cómo cree usted que debe ser el futuro para la empresa ante los ojos de los clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes”.¹⁷

La visión es una declaración sobre lo que la organización aspira sobre sus expectativas para el futuro; significa el reto de la organización para cumplir su misión.

La visión señala rumbo, da dirección es la cadena o lazo que une el presente con el futuro.

Para la declaración de la Visión es necesario tomar en cuenta las siguientes componentes:

CUADRO 5. COMPONENTES DE LA VISIÓN

| N° | Componentes | |
|----|--|----------------------------|
| 1 | Aspiración en el futuro | V I S I Ó N |
| 2 | Producto con valor agregado | |
| 3 | Identificación del cliente meta | |
| 4 | Identificación de mercado donde compite la empresa | |

Fuente: Avila, Vera, Gestión Estratégica y Toma de Decisiones [Apuntes de Clase], 2012.

3. Referencias Legales

3.1. La Empresa en Bolivia

La Constitución Política Del Estado Plurinacional (CPEP) en el artículo N°52 garantiza la libre asociación empresarial, además pone como

¹⁷ Moorrisey, George L. Op. Cit. Pag. 69



responsabilidad de Estado en el artículo N° 308 priorizar el apoyo a asociaciones empresariales micro, pequeña y medianas,

3.2. Ciencia, Tecnología e Investigación

En el artículo 103 de la CPEP y el artículo 85 de la Ley N° 1333 de MEDIO AMBIENTE menciona que el Estado incentivará las actividades científicas y de investigación que contribuyan al cuidado y protección de medio ambiente, además una de las políticas que contrasta con esta normativa es la Ley N°305 de USO RACIONAL Y EFICIENTE DE ENERGIA que fue acompañada con éxito con la campaña de sustitución de focos ahorradores en todo el país buscando la eficiencia en cuanto a iluminación vs uso de energía.

3.3. Trabajos Previos

El 2014 PFM SRL – WITRONIX ha tenido algunos avances en la formulación de estrategias con la declaración de su Misión, Visión y Valores:

Misión

“Desarrollar productos y brindar servicios innovadores de alta tecnología en iluminación LED, que den soluciones para un mejor uso energético, económico y ambiental para industrias y edificaciones, con el compromiso de sus trabajadores, desarrollando su talento humano y con una retribución adecuada para sus accionistas y la sociedad en general”.

Visión

“Seremos la empresa más innovadora en el campo de la iluminación con altos niveles de productividad y rentabilidad en Bolivia, distinguiéndonos por ser los líderes en tecnología, beneficiando a la sociedad y al desarrollo productivo del país”.



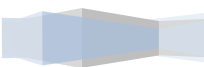
VALORES

RESPONSABILIDAD: Dedicado en el trabajo en WITRONIX para alcanzar alta calidad en todo lo que ofrecemos

FIDELIDAD: Tener la confidencialidad en los labores que competen a la empresa para trabajar en un clima laboral pleno y satisfactorio

PROACTIVIDAD: Toma de iniciativa, acciones creativas y audaces para generar mejoras tomando la responsabilidad de que los objetivos se cumplan

Además se tiene un trabajo de "LA FACTIBILIDAD TÉCNICO ECONÓMICO PARA LA AMPLIACIÓN DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA DE LUMINARIAS LED" que se está desarrollando.



C A P I T U L O I I I

M E T O D O L O G Í A D E L A

I N T E R V E N C I Ó N



CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INTERVENCION

1. Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo describir el diseño y metodología de investigación aplicada para poder alcanzar los objetivos planteados. Además se presenta el universo y población de estudio, la muestra, y se describe las técnicas de recolección de información para el Diagnóstico Situacional y los medios usados para sistematización de datos resultados.

Para realizar el análisis de la situación actual de la empresa se ha realizado tareas que permitan cumplir con los objetivos de la fase de diagnóstico.

En este capítulo se pretende cumplir el siguiente Objetivo Especifico

CUADRO 6. ASOCIACIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICO Y TAREAS

| Objetivo Especifico | Tareas a Desarrollar |
|---|---|
| ❖ Realizar recolección de información que permita conocer los factores de entorno interno y entorno externo | 1. Recolección de información relevante de aspectos internos de la empresa: ✓ Entrevistas Áreas de la empresa. ✓ Encuestas a operativos sobre Clima Organizacional. |

Fuente: Elaboración Propia

2. Método de la Intervención

Para realizar la intervención la investigación se utilizó el método deductivo, que parte de los datos generales aceptados como válidos y que por medio de razonamiento lógico puede deducirse y plantearse varias suposiciones. "El método deductivo es un proceso intelectual que partiendo de un



conocimiento general llega a uno particular a través de serie de abstracciones”¹⁸.

3. Investigación Descriptiva – Analítica

3.1. Investigación Descriptiva

Está basada en la necesidad de aclarar y especificar adecuadamente variables del problema sujeto a investigación, con el propósito de ampliar y dar mayor explicación descriptiva” “El estudio descriptivo selecciona una serie de cuestiones y mide cada una de ellas independientemente para así describir lo que se investiga”¹⁹.

3.2. Investigación Analítica

Consiste en la separación de las partes para estudiarlas en forma individual sin perder la visión aproximada de lo que es el todo. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular²⁰.

Este tipo de investigación permite analizar las variables seleccionadas de la empresa y su relación con el entorno, además permite sistematizar esta relación, sometidas a un análisis de relación causa y efecto y se determina cual es el estado actual, esto desemboca en la formulación del Diagnóstico Situacional como Punto de partida para la Formulación de Estrategias.

3.3. Censo e Identificación de Áreas de la Empresa

WITRONIX –PFM SRL está conformada por trece personas por lo que se realizó un censo que requiere la participación de todas las personas que la conforman, separándolos en función a las áreas de la empresa buscando aprovechar el conocimiento específico de cada integrante.

¹⁸ Arandia, 2006, pág.. 89

¹⁹ Hernández, 2003, pág. 69

²⁰ Ramón, 1998, pág. 182



CUADRO 7.DISTRIBUCION DE PERSONAL

| PUESTO DE TRABAJO | AREA DE LA EMPRESA |
|--|--|
| Director General | Producción, Finanzas, Marketing, Administrativa |
| Director Financiero (PFM) | Finanzas |
| Director de Marketing | Marketing |
| Director de Producción | Producción |
| Encargado de Diseño y Desarrollo | Producción |
| Encargado de Recursos Humanos (PFM) | Administrativa |
| Técnicos en Instalación | Producción (3 personas) |
| Técnicos en Ensamblaje | Producción (3 personas) |

Fuente: elaboración propia según Organigrama de la empresa.

3.4. Instrumentos de Recolección

3.4.1. Entrevista

La entrevista se realizará a la gerencia PFM SRL – WITRONIX, con la finalidad de conocer los aspectos internos de la empresa y conocer los influencia del entorno (político, económico, social, tecnológico, demográfico, natural y legal) con la empresa (amenazas y oportunidad) y revelar algunos otros aspectos que permitan fortalecer el diagnostico institucional.

3.4.2. Encuesta

La encuesta se realizará a los trabajadores con la finalidad de conocer aspectos internos, así como la identificación que muestran con la empresa y la percepción que tengan del Clima Organizacional.



3.5. Procesamiento de Datos

Los datos o la información obtenida serán procesados de manera sistemática, a través del empleo del software Office Excel.

3.5.1. Campo de Fuerzas

El Análisis del Campo de Fuerzas es una herramienta que es utilizada para ayudar a facilitar el cambio. El Análisis del Campo de Fuerzas ve el cambio como fuerzas diferentes que compiten entre sí. Existen dos fuerzas con las que trabajaremos aquí. Las Fuerzas Impulsoras (Driving Forces), las cuales facilitan el cambio y las Fuerzas Restrictivas (Restraining Forces), las cuales evitan que el cambio ocurra. Esta herramienta se enfoca en la identificación de estas fuerzas y en relacionarlas con el cambio potencial.

El Análisis del Campo de Fuerzas nos ayuda a determinar hasta dónde el cambio puede ser difícil. El Análisis del Campo de Fuerzas nos permite ver los factores que contribuyen al éxito o fracaso de la solución propuesta.

C A P I T U L O I V
R E S U L T A D O S



CAPITULO IV

RESULTADOS

1. Introducción

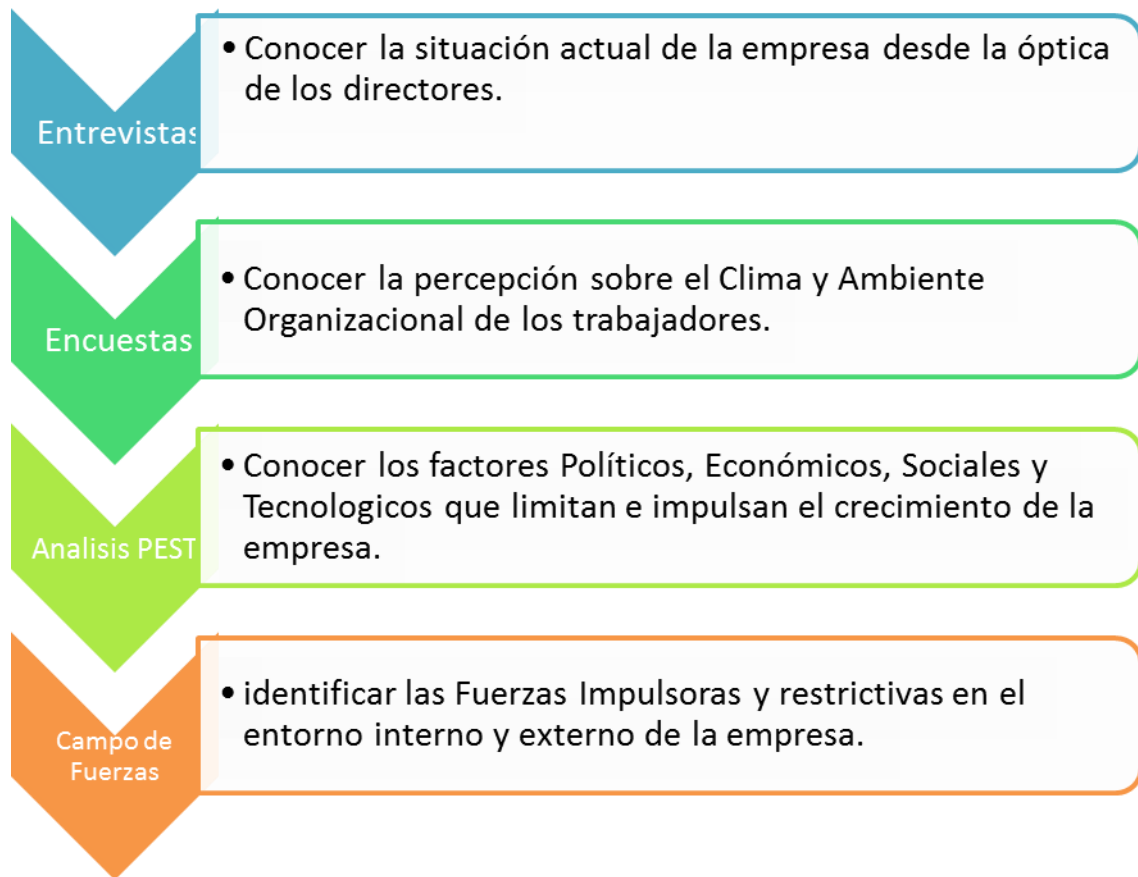
Los resultados se constituyen en el punto de partida para realizar cualquier mejora dentro de una organización, ya que nos permite apreciar de forma clara la situación actual de la empresa a partir de su análisis.

En una primera etapa se ha realizado mediante la observación directa un diagnóstico previo que permita conocer de forma superficial algunas características de la naturaleza de WITRONIX a partir de este análisis se han elaborado y aplicado entrevistas a Directores para conocer las áreas de la empresa y encuestas a operativos para conocer el Clima Organizacional, este relevamiento de información ha sido respaldado por la revisión de la documentación.

A partir de la aplicación de estos instrumentos se ha realizado la sistematización de características principales que permitan conocer las fuerzas impulsoras y restrictivas internas (Fortalezas y Debilidades). Asimismo se realizó un análisis PEST (factores Políticos, económicos, sociales, tecnológicos) que permiten describir las fuerzas del entorno externo (Oportunidades y Amenazas).



ESQUEMA 2. ESTRUCTURA DEL CAPITULO



Fuente: Elaboración Propia

2. Relevamiento de Información

2.1. Entrevistas a Directores

Las entrevistas se realizaron a cada uno de los directores para conocer las características de cada una de las áreas de la empresa, las entrevistas contienen preguntas abiertas que permiten conocer las respuestas a cuestionamientos de forma tácita y otras que lo requieran de forma ampliada.



Entrevista: Área Financiera

I. ¿Se planifica metas periódicas de utilidades y/o ingresos?, ¿Por qué?

Las metas respecto a los ingresos si se planifican y esto se hace porque es importante tener un norte que de cierta forma presionara a las otras áreas para captar clientes en marketing, incentivar a las personas y avanzar más rápido en los tiempos de producción.

II. ¿Se alcanzan estas metas?, ¿Cuáles son las dificultades para cumplir estas metas?

Las metas pocas veces son alcanzadas ya que existen factores dentro de la misma área, como el proceso para conseguir dinero efectivo para operaciones e inversión demora demasiado ya que no solo depende de ellos, sino de la empresa que la administra.

III. Actualmente la empresa realiza la venta de productos y servicios. ¿por cuál de estos dos recibe mayores ingresos la empresa?

Desde sus inicios la empresa se ha caracterizado por vender el servicio de instalación de módulos LED y hasta ahora este es el que genera mayores ingresos, ya que la instalación de nuestros productos requieren de un estudio técnico para que sean utilizados de mejor manera, y son muy pocos los clientes que solo compran los productos.

IV. ¿Cuáles es el margen de utilidad que se tiene sobre las ventas?

Nuestra empresa comenzó generando márgenes de utilidad bajísimos muchas veces solo cubriendo solo los costos y recuperando algo para la inversión esto con el propósito de que nos conocieran y podamos establecernos en el mercado. Ahora por cada venta de servicio que realizamos tratamos de mantener un 20% de utilidad.

V. ¿Cómo se distribuye las utilidades de la empresa?



Actualmente no tenemos una distribución establecida ya que como pertenecemos a la empresa PFM SRL. La distribución se realiza de manera porcentual entre PFM que es inversionista mayoritario y WITRONIX.

VI. ¿Se cuenta con una estructura de costos que incluya todos los gastos en los que incurre la empresa? (servicios básicos, personal, instalaciones)

En su mayoría sí, pero algunos costos como los servicios básicos no son pagados por WITRONIX sino por PFM ya que estamos en sus instalaciones.

VII. ¿los precios de la materia prima y los materiales permiten planificar futuras compras, o son impredecibles?

Bueno, los precios en los 4 años que estamos en la empresa se han mantenido prácticamente iguales solo con leves incrementos entonces nos permite además de planificar futuras compras mantener nuestros precios.

Entrevista: Área de Producción

I. ¿Cómo se mide la productividad de los recursos humanos en la empresa?

Nosotros estamos empezando tenemos a cinco personas operativas, tres en la parte producción y dos en la parte de instalación muchas veces unos tienen que asumir las funciones de otros entonces no tenemos aún tiempos rígidos establecidos para cada tarea de producción pero si tenemos tiempos estimados.

II. ¿La experticia de la mano de obra es la adecuada para las actividades de producción?

En realidad el proceso de producción no es complejo pero si se debe tener mucho cuidado para no dañar los módulos led que son la base del producto y el servicio que ofrecemos, actualmente nuestro equipo de trabajo en



producción realiza el trabajo de forma fluida y ha ido mejorando los tiempos de ensamble de los productos.

III. ¿Se cuenta con un stock de inventarios de materiales y suministros?

Si tenemos un pequeño inventario de materiales y suministros que es reducido por la falta de ambiente para almacenar estos en ocasiones almacenamos partes semi-ensambladas para aprovechar mejor el espacio y ganar tiempo cuando surgen pedidos grandes.

IV. ¿Las instalaciones con las que cuenta la empresa son adecuadas para los procesos de producción?

A un principio las instalaciones parecían enormes, ahora se han reducido por el incremento de la maquinaria, de personal y además que se requiere espacio para almacenar materiales y productos terminados.

V. ¿Las instalaciones representarían una limitante para incrementar la capacidad productiva de la empresa?

Si, en realidad ha atrasado la entrega de muchos pedidos, ya que no podemos hacer compras grandes de materiales por el espacio y tampoco podemos almacenar productos terminados, también se ha visto el incremento de máquinas que requerirían más espacio para funcionar.

VI. ¿La maquinaria y equipo con la que cuenta la empresa es la necesaria para cubrir la demanda de la producción?

Las máquinas con las que contamos son las apropiadas para los volúmenes de productos que se están procesando y todavía considero que la capacidad no está siendo utilizada al 100%, si se ha visto la adquisición de otra maquinaria pero para diversificar la oferta de nuestros productos.

VII. ¿Se cuenta en el mercado local con la maquinaria y equipos necesarios?



No, hemos buscado en la ciudad de La Paz y Santa Cruz y solo se pueden adquirir a pedido, la importación normalmente se hace desde China también existen distribuidores que están en Chile pero que no brindan mucha variedad en las máquinas.

Entrevista: Área de Marketing

I. ¿Cuáles empresas considera su mayor competencia en el mercado?

En la industria de la iluminación existe mucha competencia a nivel local, en la iluminación Led están las empresas TCL Bolivia, Ecoled, JAVA, MINDEMEC, Ilumin - Arte, la mayoría solo vende el producto y no ofrece el servicio de instalación.

II. ¿Cuál considera que es la principal deficiencia de la empresa en relación a sus competidores?

Conocemos muy bien cómo realizar nuestro trabajo tal vez más que deficiencia la ventaja que nos lleva la competencia es que las otras empresas están mucho más tiempo en la industria de la iluminación y ahora han incursionado en la iluminación led.

III. ¿Cuál considera que es la principal ventaja de la empresa en relación a sus competidores?

Nuestro equipo está conformado por ingenieros que se encargan de forma directa de conocer la demanda y expectativa de nuestros clientes por lo que podemos ofrecer un producto totalmente personalizado.

IV. ¿Los productos y servicios vendidos cuentan con especificaciones técnicas, manuales y garantías?



Si contamos con una garantía real de dos años, además nos encargamos de que nuestros clientes conozcan cuales son los cuidados y previsiones para alargar el tiempo de vida del producto, no tenemos manuales impresos pero nuestros técnicos brindan asesoramiento del manejo y cuidado de nuestros productos.

V. ¿La empresa tiene algo más para ofrecer que generé valor al producto y la diferencia de las demás?

El servicio técnico de asesoramiento antes y después de la compra realmente hacemos un estudio técnico de iluminación en las instalaciones de nuestros clientes para presentar la solución ideal a lo que busca nuestro cliente.

VI. ¿Qué influencia tiene los productos sustitutos en la industria de la iluminación?

Bueno, en realidad nosotros ofrecemos un producto sustituto, en un mercado aun predominado por los focos incandescentes y luces fluorescentes, si vemos a todo el mercado de la iluminación seria toda una amenaza porque existen muchos productos sustitutos y de menor precio pero en el nicho de mercado al que nos estamos enfocando que es brindar ahorro energético e iluminación estética la iluminación es la más eficiente.

VII. ¿Se cuenta con un estudio de mercado?

No, no se tiene un estudio de mercado el tiempo que se está operando no ha permitido que se pueda realizar, si se tiene pensado elaborar un estudio de mercado y plan de marketing en el mediano plazo

VIII. ¿Bajo qué criterio se fijan los precios de venta de productos y servicios de la empresa?

Aquí es necesario hacer una diferenciación cuando solo vendemos los productos el precio de venta está en función al mercado, por ejemplo: un módulo led que genera 450 lúmenes estándar está en 650 Bs, en cambio



cuando la venta se hace acompañada del servicio se toman en cuenta otros parámetros que están relacionados con el tiempo y complejidad de instalación.

IX. ¿Cuáles es el mercado actual donde la empresa vende sus productos y servicios?

El mercado actual está en la ciudad de La Paz y esta principalmente compuesto por instituciones que tienen ambientes de servicio como Bancos, y hemos realizado algunas instalaciones en otros departamentos por lo que se está viendo la posibilidad de expandirnos en el eje central (La Paz, Cochabamba y Santa Cruz).

2.2. Resultados de la Encuesta: Clima Organizacional

El clima organizacional está relacionado directamente con los aspectos formales entre los trabajadores y la empresa: Organización, funciones, normativa y capacitación para desempeñar sus funciones.

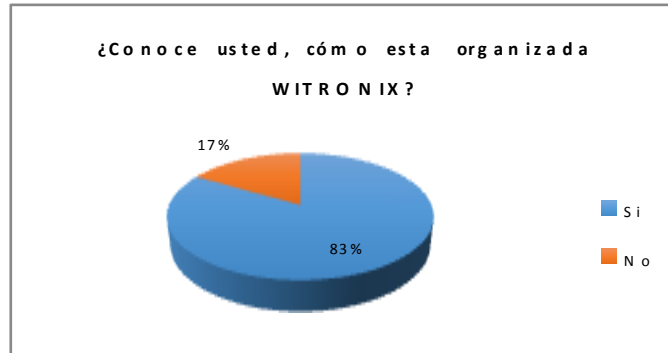
El ambiente laboral está orientado a conocer a la percepción que tiene el trabajador con el entorno de la empresa: condiciones físicas (ambiente, iluminación, ruido), comunicación y liderazgo.

La encuesta fue aplicada a las 6 técnicos de la empresa que conforman la parte operativa.



a) **Clima Organizacional**

GRÁFICO 3. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA



Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

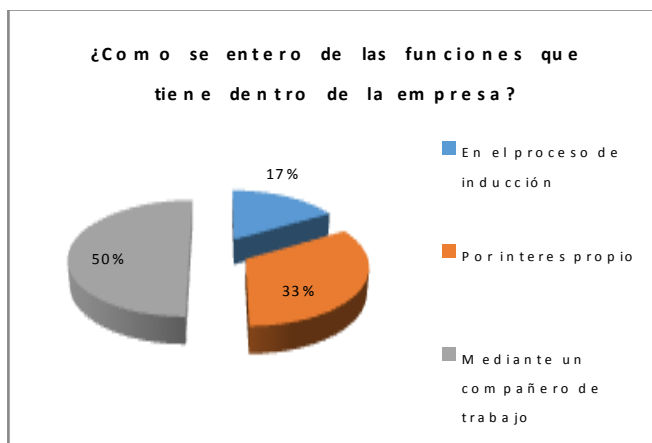
Los trabajadores conocen la organización pero principalmente a partir de la relación con compañeros de trabajo, lo que muestra que no se tiene un adecuado proceso de inducción a los nuevos trabajadores.



GRÁFICO 4. FUNCIONES DEL PERSONAL



Fuente: Elaboración Propia

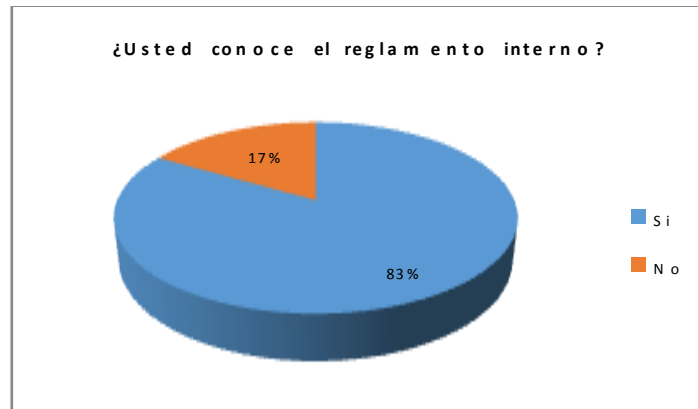


Fuente: Elaboración Propia

Los empleados conocen sus funciones dentro de la empresa, aunque la mayoría señala que conocer sus funciones por la interacción con los compañeros y el interés propio ya se ha comenzado un mecanismo de inducción que ha sido reflejado en la respuesta precisamente de la última persona en integrarse a la empresa.



GRÁFICO 5. REGLAMENTO



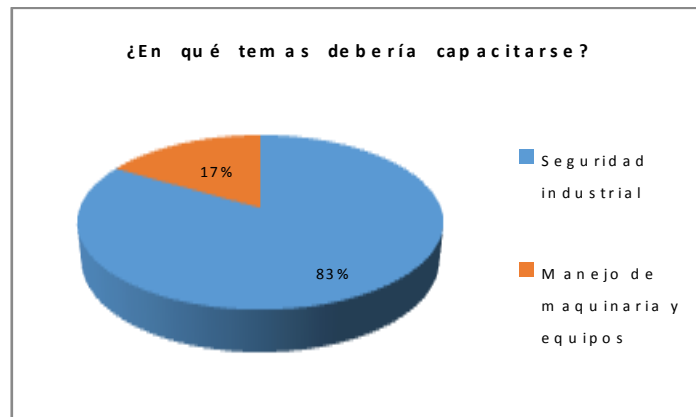
Fuente: Elaboración Propia

No se ha acompañado el proceso de inducción con la difusión del reglamento es por eso que no todos lo conocen.

GRÁFICO 6. CAPACITACIÓN



Fuente: Elaboración Propia

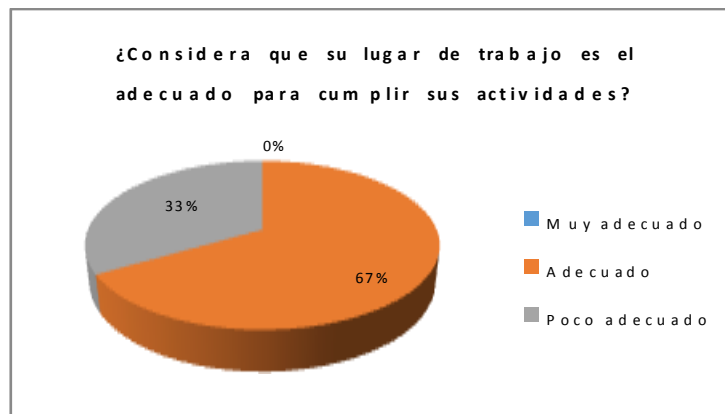


Fuente: Elaboración Propia

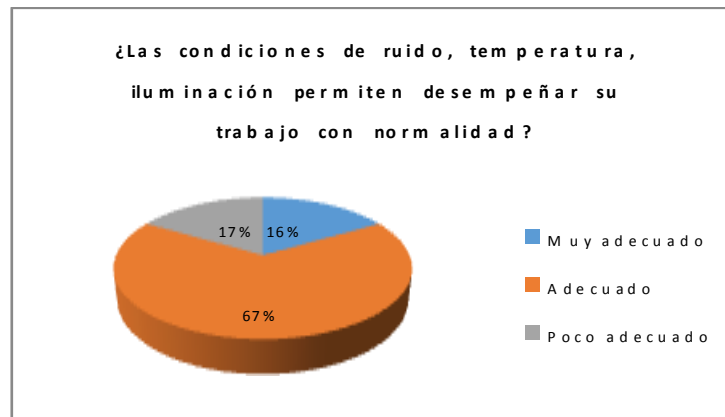
Las personas consideran que reciben una adecuada capacitación para realizar sus actividades, pero por ser el trabajo relacionado al manejo de electricidad consideran necesario que se realicen capacitaciones en el tema de seguridad industrial.

b) Ambiente Organizacional

GRÁFICO 7. LUGAR DE TRABAJO

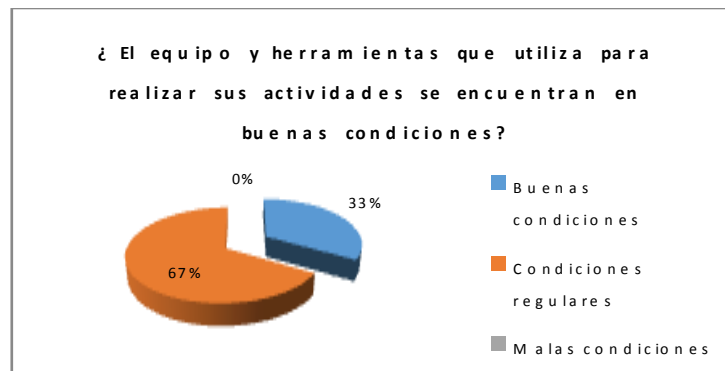


Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

En la evaluación de las condiciones se manifiesta que los trabajadores en general consideran adecuadas las condiciones de trabajo, las apreciaciones de inadecuado han sido causadas mayormente por considerar que el tamaño de los ambientes de trabajo es reducido.

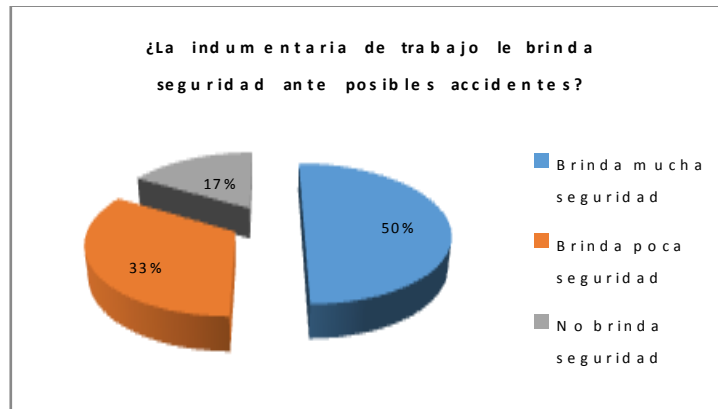


Fuente: Elaboración Propia

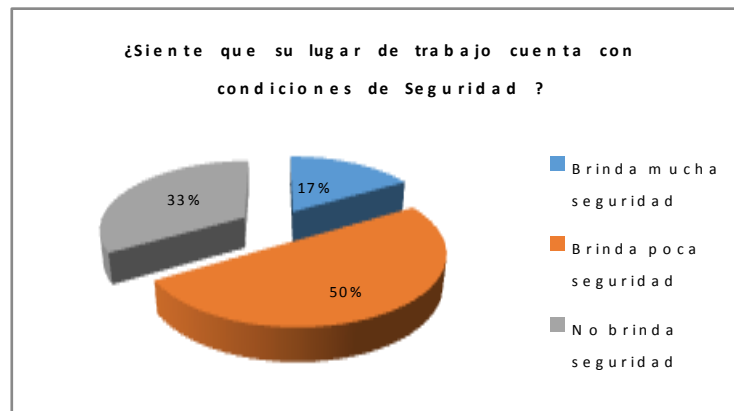
Se muestra satisfacción en las condiciones de herramientas y equipos que los trabajadores utilizan.



GRÁFICO 8. SEGURIDAD INDUSTRIAL



Fuente: Elaboración Propia

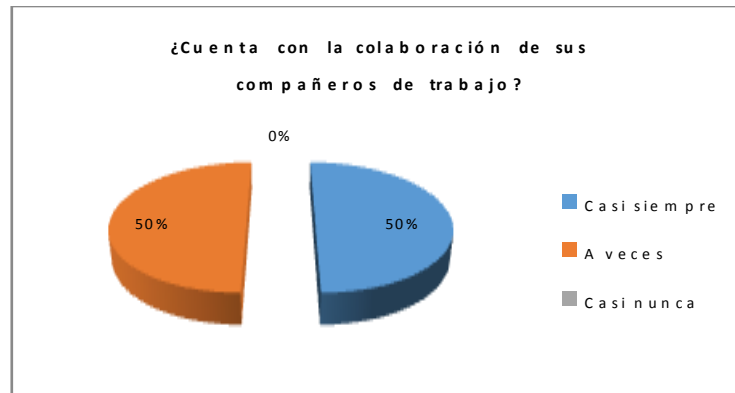


Fuente: Elaboración Propia

Existe una percepción negativa de seguridad tanto en los ambientes laborales y la indumentaria de trabajo, existe una inclinación de inseguridad en el trabajo que puede estar reforzada por las características de la empresa y la manipulación de materiales eléctricos.



GRÁFICO 9. COLABORACIÓN



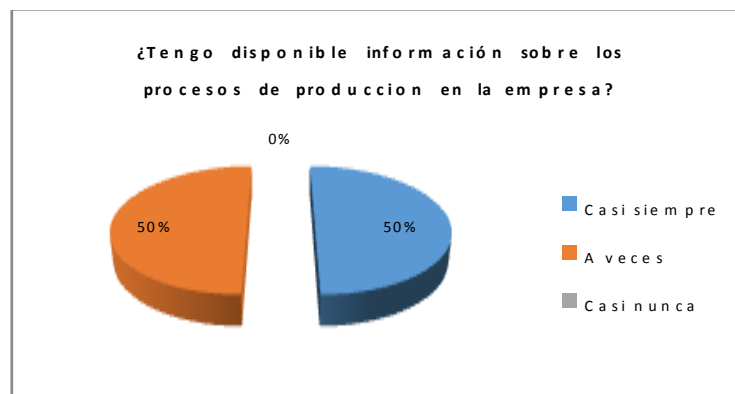
Fuente: Elaboración Propia

Existe una buena apreciación de colaboración entre compañeros de trabajo, que permite fortalecer el equipo de trabajo.

GRÁFICO 10. COMUNICACIÓN



Fuente: Elaboración Propia

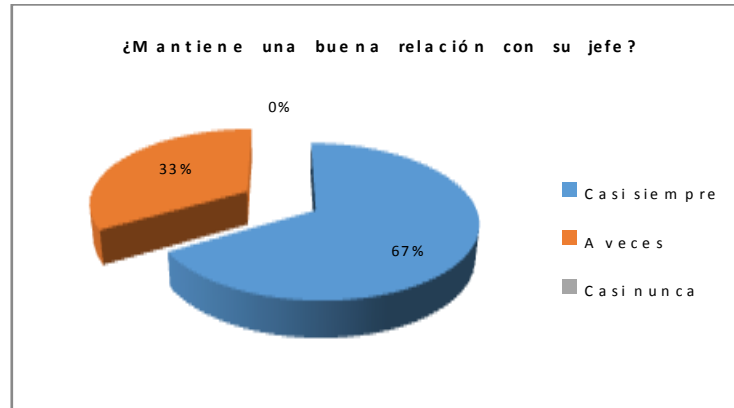


Fuente: Elaboración Propia

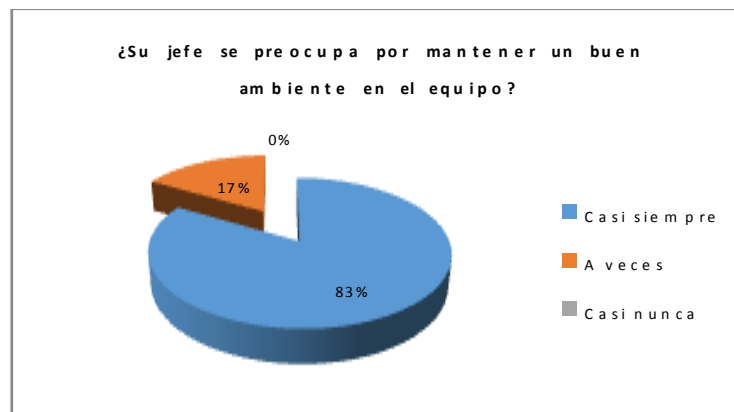


La información demuestra una debilidad ya que se percibe que no es totalmente fluida y no se encuentra a libre disposición.

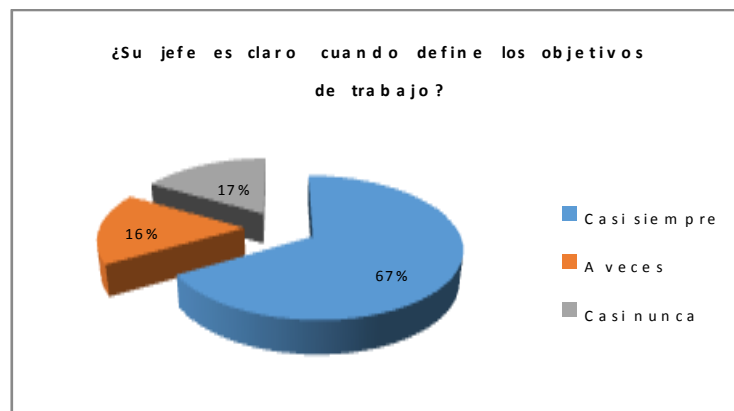
GRÁFICO 11. LIDERAZGO



Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia



La percepción que se tiene del Director de Producción es positiva como líder, aunque se muestra que se debe mejorar la comunicación.

3. Análisis PEST (Político, Económico, Social Y Tecnológico)

Es un análisis del macro entorno estratégico externo en el que trabaja la organización. PEST es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos del contexto.

Estos factores externos por lo general están fuera del control de la organización y, muchas veces se presentan como amenazas y a la vez como oportunidades.

Muchos factores macro son específicos de un país, región, ciudad o sector, por lo tanto un análisis PEST tendrá que llevarse a cabo específicamente para la organización en cuestión.

El número de macro - factores es prácticamente ilimitado. En la práctica, la organización debe priorizar y controlar los factores que influyen en su sector.

Político:

- ✓ El actual gobierno en los últimos años ha implementado políticas a nivel de estado que buscan generar el uso eficiente de energía así como de reducción de contaminación y en armonía con la madre tierra.
- ✓ La constitución política del Estado señala el incentivo a la investigación y desarrollo que contribuyan al medio ambiente.
- ✓ La iluminación se ha convertido en un factor preponderante de desarrollo en las ciudades emergentes en nuestro país, además de contemplarse como un factor crítico para la prevención en la seguridad ciudadana.



- ✓ La sociedad boliviana alienta de forma directa o indirecta todas las acciones que puedan reducir costos para las familias así como el daño al ecosistema.

Económico:

- ✓ La CPE garantiza las actividades de las empresas privadas además que señala que el estado priorizará el apoyo a las pequeñas, medianas y grandes empresas.
- ✓ El uso de electricidad para la iluminación representa entre un 20 y 30 % del consumo de energía eléctrica en las microempresas.
- ✓ El ascendente crecimiento de pymes en las ciudades capitales de nuestro país tiene una necesidad de prever y disminuir el uso de energía eléctrica.
- ✓ Los Conceptos de Economía verde se convierten indirectamente en una campaña de marketing para las empresas que ofrecen productos sustitutos a productos convencionales que generan gran uso de energía o difícil degradación.
- ✓ El departamento de La Paz se encuentra en segundo lugar como departamento con mayor número de empresas (micro, pequeña, mediana y gran empresa), lo que representa una oportunidad para una empresa que vende productos y brinda servicios a otras empresas.

Social:

- ✓ La iluminación es un factor preponderante para la seguridad e imagen que muestran las entidades financieras (bancos, mutuales, instituciones financieras para el desarrollo), lo que proyecta un público empresarial con expectativa e interés por optimizar el uso de recursos para iluminación.



- ✓ Las constantes manifestaciones y actividades en vía pública en nuestra ciudad mantienen un panorama incierto para las empresas que realizan la venta ligada a servicios complementarios ya que dificultan el libre tránsito generando demoras que se transforman en pérdidas.
- ✓ Las personas normalmente muestran aversión al cambio de productos convencionales.

Tecnológico:

- ✓ El flujo de intercambio de conocimientos a través de internet permite día a día mejorar la forma de realizar los procesos y procedimientos en las empresas industriales.
- ✓ El intercambio comercial global y el uso de medios de comunicación para marketing a nivel mundial
- ✓ Permiten que las industrias puedan renovar sus equipos y maquinaria con mayor facilidad.

4. Entorno Competitivo

El análisis del entorno competitivo se realizó a partir de la emisión de criterios emitidos por los directivos respecto a cada una de los factores críticos del entorno que afectan directamente sobre la empresa.

Competidores Potenciales

Es importante tomar en cuenta que en la industria de la iluminación existen muchos competidores, la mayoría comercializadores de productos de iluminación tradicionales. Viendo la industria de la iluminación Led acompañada de servicio de instalación se reducen el número de competidores.

Los principales competidores en el país son:

- TSL BOLIVIA.



- ENERGEA BOLIVIA.
- ECOLED.
- STI ILUMINACIÓN.

C l i e n t e s

La apreciación de los clientes con respecto a la iluminación no se enfoca a los beneficios a largo plazo, sino en los precios bajos al realizar la compra.

Los clientes son adversos al cambio y muchas veces prefieren usar productos tradicionales.

P r o v e e d o r e s

Existen buenas relaciones con los proveedores y contacto directo con fabricantes que se encuentran en China.

Los precios se han mantenido bajo niveles constantes desde que PFM SRL – WITRONIX se encuentra en operaciones

P r o d u c t o s S u s t i t u t o s

La iluminación Led presenta productos sustitutos como los tradicionales sistemas de iluminación incandescente, tubos fluorescentes y otros.

En realidad PFM SRL – WITRONIX aprecia a sus productos LED como productos sustitutos que están reemplazando a productos tradicionales.

R i v a l i d a d e n t r e l o s c o m p e t i d o r e s

El mercado en la industria LED en Bolivia recién está en crecimiento si bien hay muchas empresas dedicadas a los sistemas tradicionales de iluminación han cambiado sus actividades para dedicarse a la iluminación LED y también existe nuevos emprendimientos todavía no existe una rivalidad agresiva entre competidores.



5. Análisis De Fuerzas por Áreas de la Empresa

Para generar los resultados se ha identificado las ideas principales de cada entrevista complementada con la observación directa y las encuestas buscando identificar variables preponderantes en cada uno de los criterios que reflejen las fuerzas fortalezas y debilidades de la empresa.

Área Financiera

La situación financiera de la empresa presenta variables como los costos de inversión, flujo de caja, patrimonio y otros que permiten definir estrategias en base a la información de cada uno de los citados.

- ❖ *La disponibilidad financiera está ligada a las decisiones de la Empresa Matriz.*
- ❖ *Existe demora para contar con efectivo para las operaciones de la empresa.*
- ❖ *La información financiera es muy básica no es un instrumento para la toma de decisiones.*
- ❖ *La materia prima y los materiales mantienen precios estables.*
- ❖ *La adquisición de equipos y maquinaria requiere mucho tiempo y los costos de inversión son elevados.*
- ❖ *Se realiza el pago a los trabajadores de forma puntual y periódica.*

Área de Producción

El área de producción de cada empresa es el núcleo para generar mejoras y alcanzar resultados ya que aquí se concentra el *CORE BUSSINES* de la empresa, conocer las fortalezas y debilidades del área de producción de la empresa puede implicar generar una ventaja competitiva o mantenerse en el estancamiento.



- ❖ *Se cuenta con un inventario de productos semielaborados.*
- ❖ *La infraestructura es reducida y no se cuenta con los ambientes suficientes para el proceso de producción y almacenamiento.*
- ❖ *La maquinaria es adecuada para realizar los procesos de fabricación.*
- ❖ *Se mantiene las características técnicas en cada uno de los productos.*
- ❖ *Se realiza procesos de inducción al nuevo personal y a cambios en maquinaria y procesos.*
- ❖ *La programación de la producción se realiza de forma manual e informal.*
- ❖ *Los procesos y procedimientos no están plasmados en un manual de procesos y procedimientos.*

Área de marketing

Conocer el comportamiento que tiene la empresa para ofrecer productos y conocer la demanda de los clientes potenciales permite a la empresa generar estrategias para posicionarse y expandir su oferta, además de tomar en cuenta las fortalezas y debilidades se debe conocer el comportamiento del entorno.

- ❖ *Las ventas se realizan de forma directa sin intermediarios.*
- ❖ *El personal de ventas está capacitado para dar de forma específica las especificaciones técnicas del producto, así como ofrecer variaciones que se adecuen a los clientes.*
- ❖ *Existe poca difusión de los productos de la empresa en medios de comunicación.*
- ❖ *Existe demanda potencial que no puede ser cubierta por el tamaño de la empresa.*
- ❖ *El producto es flexible para ser personalizado de acuerdo a las demanda de los clientes.*



Área Clima Organizacional

Además de los criterios mencionados se tomó en cuenta los aspectos de recursos humanos que si bien en la actualidad por la cantidad de personas que conforman la empresa no tiene mucha repercusión a medida que la empresa vaya incrementando su personal puede generar varios problemas.

- ❖ *Se tiene buenas relaciones formales e informales con el personal.*
- ❖ *Falta de implementación del departamento de recursos humanos.*
- ❖ *No se tiene delimitada de forma clara las funciones de los trabajadores.*
- ❖ *Se realiza constante capacitación a los trabajadores sobre nuevas formas de realizar tareas y manejo de nuevos materiales.*

6. Campo de Fuerzas

El campo de fuerzas es una herramienta que permite clasificar y clarificar características y el tipo de incidencia para generar cambio, a nivel organizacional se usa como una metodología complementaria al análisis FODA.

El campo de fuerzas estos compuestos por fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas. Las fuerzas impulsoras son situaciones que permiten y motivan el cambio organizacional (Fortalezas y Oportunidades), en cambio las Fuerzas Restrictivas son situaciones que impiden generar cambio y se convierten en deficiencias y brechas para alcanzar objetivos (Debilidades y Amenazas) después de realizar la intervención estos se muestran de forma sistematizada las fuerzas que interactúan en cada una de las áreas además del análisis del entorno externo.



CUADRO 8. CAMPO DE FUERZAS INTERNAS

| CAMPO DE FUERZAS INTERNAS | | |
|---------------------------|--|---|
| ÁREA | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| FINANCIERA | Las instalaciones es patrimonio de los accionistas. | La disponibilidad financiera está ligada a las decisiones de la Empresa Matriz. |
| | La materia prima y los materiales mantienen precios estables. | La adquisición de equipos y maquinaria requiere mucho tiempo y los costos de inversión son elevados |
| | Se realiza el pago a los trabajadores de forma puntual y periódica. | |
| | Se cuenta con un inventario de productos semielaborados. | |
| DE PRODUCCIÓN | La maquinaria es adecuada para realizar los procesos de fabricación. | La infraestructura es reducida y no se cuenta con los ambientes suficientes para el proceso de producción y almacenamiento. |
| | Se mantiene las características técnicas en cada uno de los productos. | La programación de la producción se realiza de forma manual e informal. |
| | Se realiza procesos de | Los procesos y |



| CAMPO DE FUERZAS INTERNAS | | |
|--------------------------------|--|---|
| ÁREA | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| | inducción al nuevo personal y a cambios en maquinaria y procesos. | procedimientos no están plasmados en un manual de procesos y procedimientos. |
| | Las ventas se realizan de forma directa sin intermediarios. | |
| DE MARKETING | El personal de ventas está capacitado para dar de forma específica las especificaciones técnicas del producto, así como ofrecer variaciones que se adecuen a los clientes. | Existe poca difusión de los productos de la empresa en medios de comunicación. |
| | Se tiene buenas relaciones formales e informales con el personal. | Existe demanda potencial que no puede ser cubierta por el tamaño de la empresa. |
| | Se realiza constante capacitación a los trabajadores sobre nuevas. Formas de realizar tareas y manejo de nuevos materiales. | |
| CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL | Se realiza constante capacitación a los trabajadores sobre nuevas. | Falta de implementación del departamento de recursos humanos. |



| CAMPO DE FUERZAS INTERNAS | | |
|---------------------------|--|--|
| ÁREA | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| | formas de realizar tareas y manejo de nuevos materiales. | |
| | | No se tiene delimitada de forma clara las funciones de los trabajadores. |

Fuente: Elaboración Propia en función al avance del trabajo

CUADRO 9. CAMPO DE FUERZAS EXTERNAS

| CAMPO DE FUERZAS EXTERNAS | | |
|---------------------------|--|--|
| | O P O R T U N I D A D E S | A M E N A Z A S |
| ANÁLISIS PEST | Se tiene políticas para generar el uso eficiente de energía. | Poca visión para invertir en las ventajas a largo plazo la utilización de iluminación led. |
| | La Constitución Política del Estado determina que debe haber incentivo a las actividades de investigación que contribuyan al cuidado del medio ambiente. | Incertidumbre del mercado por nuevas tecnologías. |
| | Existe demanda de iluminación para espacios públicos con ahorro de energía en las administraciones territoriales. | Existe aversión al cambio en muchos consumidores |
| | Existe crecimiento de pymes (clientes potenciales). | Existen nuevos competidores que están ingresando al |
| | | |



| | | |
|--|--|--------------|
| | | mercado led. |
| | Existe un crecimiento en la demanda de productos de economía verde | |

Fuente: Elaboración Propia en función al avance del trabajo

7. Pronóstico Vs Prospectiva

Con el análisis de campo de fuerza de la empresa se ha formulado dos escenarios a futuro el primero el de pronóstico que trata de reflejar la situación de la empresa en un futuro manteniendo las características actuales de administración y el segundo de prospectiva que muestra un escenario futuro deseado que será logrado a partir de cambios e implantación de estrategias.

7.1. Pronóstico

En base a los resultados del diagnóstico antes mencionado, realizaremos el pronóstico a los próximos 5 años, que estimará los efectos de los acontecimientos a futuro, de seguir operando de la forma que se viene haciendo.

Perspectiva Financiera

La empresa no ha tenido el crecimiento esperado por las dificultades para tener financiamiento para la expansión, las operaciones muestran retardos por el flujo lento de desembolsos.

Perspectiva de Producción

Se ha mejorado los procesos de producción pero no se ha tenido crecimiento por la falta de ambientes para incrementar la capacidad instalada, no se conoce de forma exacta la capacidad de producción que se tiene.



Perspectiva de Marketing

Se ha mantenido clientes tanto para la venta de nuevos productos y servicios complementarios de mantenimiento, la empresa es conocida por la oferta personalizada y asesoramiento que brinda para los clientes, la empresa tiene baja participación en el mercado por la poca publicidad y posicionamiento de la empresa.

Perspectiva de Recursos Humanos

El equipo de trabajo ha ido deteriorando sus relaciones formales e informales por que no se tiene definidas las funciones lo que genera disputas sobre la responsabilidad de cada una, lo que además un inconveniente para medir la productividad de cada uno de los empleados.

7.2. Prospectiva

Tomando en cuenta la matriz de campo de fuerzas se realizó un escenario prospectivo que es un espacio ideal a futuro para la empresa que requiere de acciones para direccionar las fuerzas hacia los objetivos de la empresa.

Perspectiva Financiera

La empresa cuenta con mecanismos de financiamiento que han permitido que la empresa cuente con recursos para invertir, se ha rediseñado el proceso de flujo de caja para que las operaciones no se vean obstaculizadas.

Perspectiva de Producción

Se ha mejorado los procesos de producción se ha incrementado los ambientes para el proceso de producción mejorando la capacidad instalada.

Perspectiva de Marketing

Se ha mantenido clientes tanto para la venta de nuevos productos y servicios complementarios de mantenimiento, la empresa es conocida por la oferta



personalizada y asesoramiento que brinda para los clientes, la empresa es conocida y está posicionada en la industria.

Perspectiva de Recursos Humanos

Se ha incrementado las personas que trabajan en la empresa manteniendo buenas relaciones formales e informales, se cuenta con un departamento de Recursos Humanos que se avoca a capacitar, evaluar y velar por la seguridad del personal.

8. Conclusiones

La descripción de las fuerzas impulsoras y restrictivas evidencia características propias de nuevos emprendimientos que apuntan al uso de formas innovadoras de tecnología, además consolida la formulación del problema planteado en el Capítulo I.

WITRONIX se encuentra en una situación favorable para alcanzar el éxito pero es necesaria la formulación de estrategias que orienten sus acciones buscando aprovechar sus fortalezas y oportunidades y reduciendo y eliminando sus debilidades y amenazas.

C A P I T U L O V

P R O P U E S T A



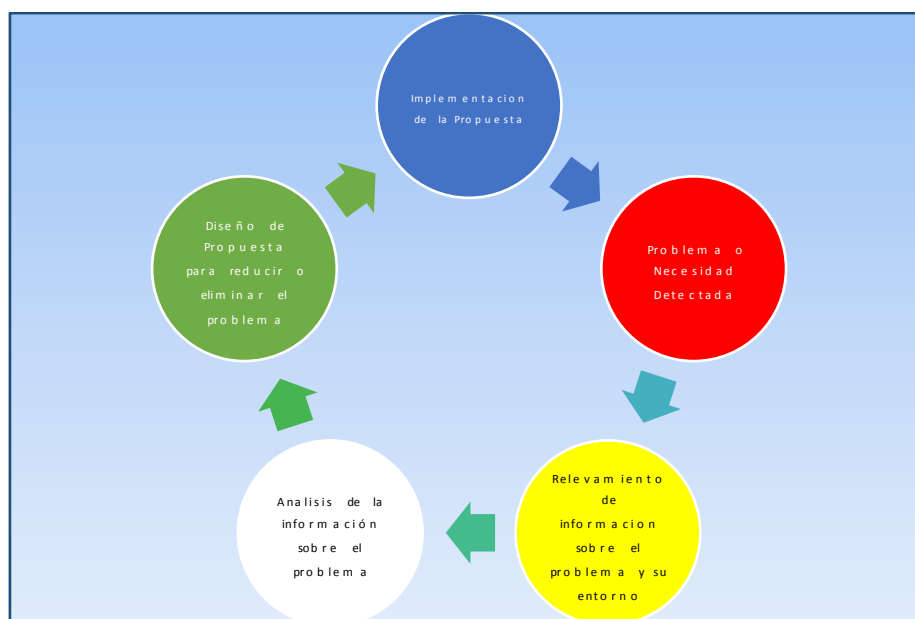
CAPITULO V

PROPUESTA

1. Introducción

La principal motivación para realizar el Diagnóstico Situacional en una organización es definir y clarificar la problemática que impide alcanzar a esta el éxito, El Diagnóstico Situacional es factor fundamental dentro de cualquier análisis administrativo que busque implantar una propuesta de mejora.

ESQUEMA 3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO



Fuente: Elaboración Propia en base a: <http://www.gestiopolis.com/etapas-ciclo-administrativo>

En el presente capítulo se ha realizado la Formulación de Estrategias para la Unidad de Negocios PFM SRL – WITRONIX. Para lo cual se parte de la formalización de la Identidad de la empresa. Esta Identidad es la base para implementar cualquier acción de mejora, además de conocer la situación actual de la empresa y el entorno que lo rodea



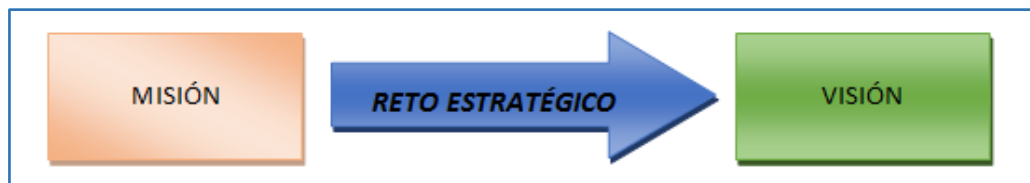
La Identidad de una empresa está compuesta por la **Misión** que es el propósito de ser de la empresa que debe distinguirla de las demás en cuanto a sus operaciones, sus productos, mercados y el talento humano, **Los valores** institucionales que son el Marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo todas sus acciones, constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional y La Visión es el conjunto de ideas de lo que se espera de la empresa en el futuro y deben estar orientadas por las expresiones que los miembros aporten ya que ellos son los actores principales para el éxito de la empresa.

“La clave para alcanzar el éxito en una empresa es conservar sus propios rasgos y proyectarse sobre ellos hacia el futuro”²¹.

2. Formulación De La Estrategia

La Formulación de Estrategias es un proceso que se inicia con la declaración de la Misión y la Visión de la empresa es ahí donde surge el reto estratégico que consiste en eliminar la brecha entre lo que es la empresa y espera ser en el futuro.

ESQUEMA 4. RETO ESTRATÉGICO



Fuente: Elaboración Propia

²¹ Empresas que perduran, 1996, Barcelona, Paidós.



El modelo de gestión estratégica representa de forma clara las componentes y procesos de formulación, implantación y evaluación de Estrategias.

2.1. Elementos de la Estrategia

Para que la estrategia tenga éxito esta debe presentar cuatro elementos fundamentales:

Objetivos Claros, La estrategia general se ha de dividir en una serie de objetivos que se deben cumplir y que requieren estar interrelacionados entre ellos para así cumplir con la estrategia a largo plazo.

Entorno Externo, Para la Formulación Estratégica se debe tener profundo conocimiento del entorno competitivo considerando las amenazas y oportunidades.

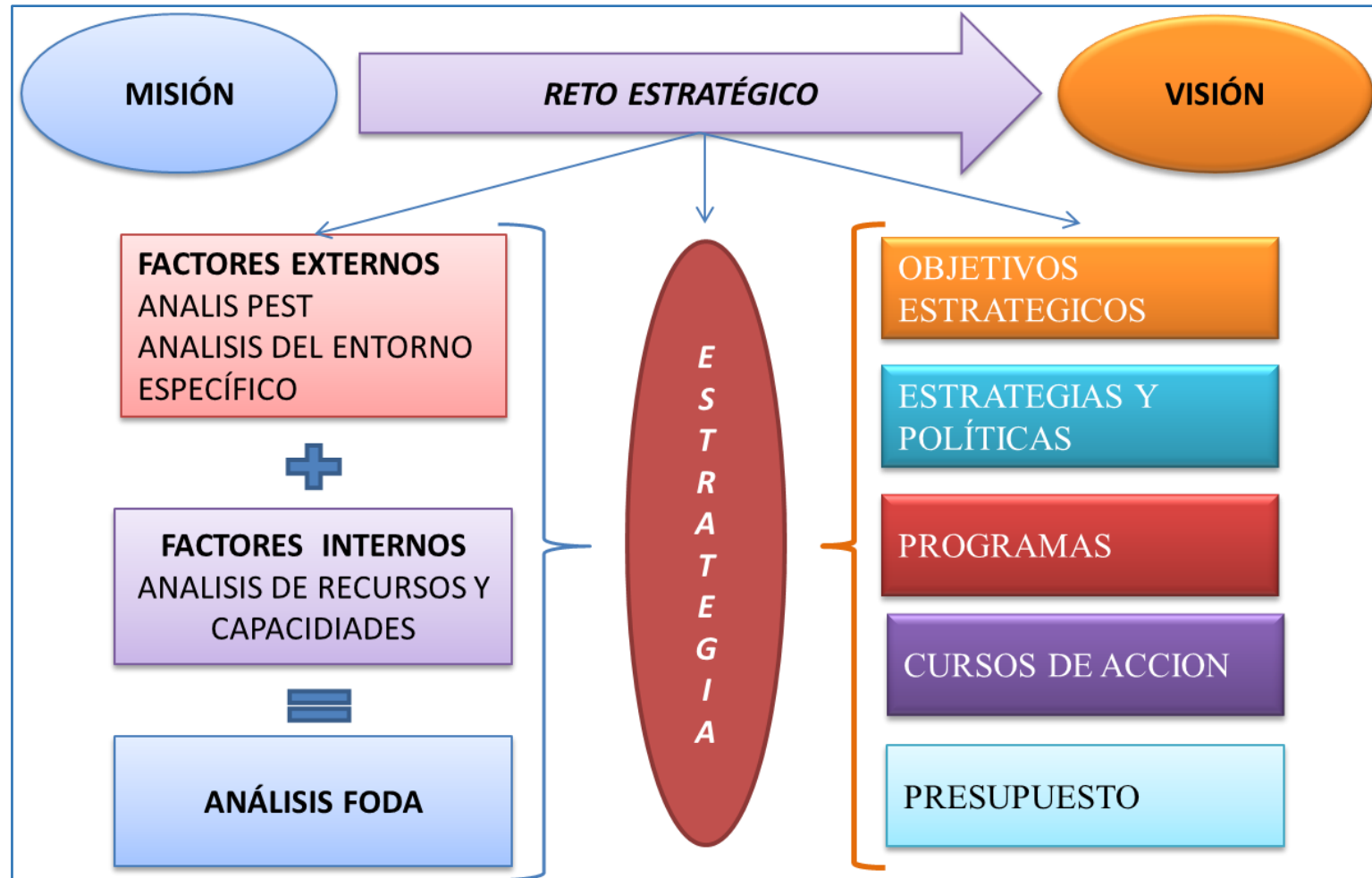
Valoración de los recursos internos, se necesita reconocer los puntos fuertes y débiles de la empresa.

Implantación, Para alcanzar los objetivos la dirección estratégica debe enfocarse en las acciones más importantes que tomen en cuenta los recursos disponibles y que tengan cohesión, estas acciones deben tener un límite establecido en tiempo y espacio.

Políticas, estas ayudaran a regular las diferentes áreas del funcionamiento de la empresa.



ESQUEMA 5 FORMULACIÓN DE LA ESTRATÉGICA



Fuente: Elaboración Propia



Siguiendo el modelo propuesto se pasará a la formulación de cada una de sus fases a partir de la información recogida y la participación de los directivos de WITRONIX.

2.1. Declaración de la Misión

Necesidades detectadas



- Asesoramiento técnico para iluminación de ambientes.
- Reducir de costos de energía eléctrica en iluminación.
- Iluminación estética.
- Reducción de daño ambiental.

Negocio



- Fabricación e instalación de Módulos de Iluminación Led

Valores



- Convergencia de esfuerzos
- Responsabilidad

Capacidad



- Soporte Técnico
- Innovación
- Capital Intelectual

Indicador de Éxito



- Mayor participación en el mercado



"Brindamos productos y servicios de iluminación inteligente basada en tecnología led con asesoramiento técnico para empresas privadas y públicas, diseños únicos y personalizados a través de nuestro capital intelectual buscando la reducción de uso de energía con responsabilidad y convergencia de esfuerzos, comprometidos por el bienestar de nuestros clientes, nuestro talento humano y el cuidado del medio ambiente expandiendo la oferta de nuestros productos a nivel nacional".

2.2. Declaración de la Visión



Aspiración a Futuro

- Ser líder en la industria de Iluminación inteligente.
- Posicionamiento de la empresa.



Producto con Valor Agregado

- Productos y Servicios Innovadores.
- Calidad del producto
- Duración.



Identificación del Cliente Meta

- Empresas Públicas
- Empresas Privadas.



Identificación donde compete la empresa

- Iluminación inteligente.
- Iluminación ecológica.

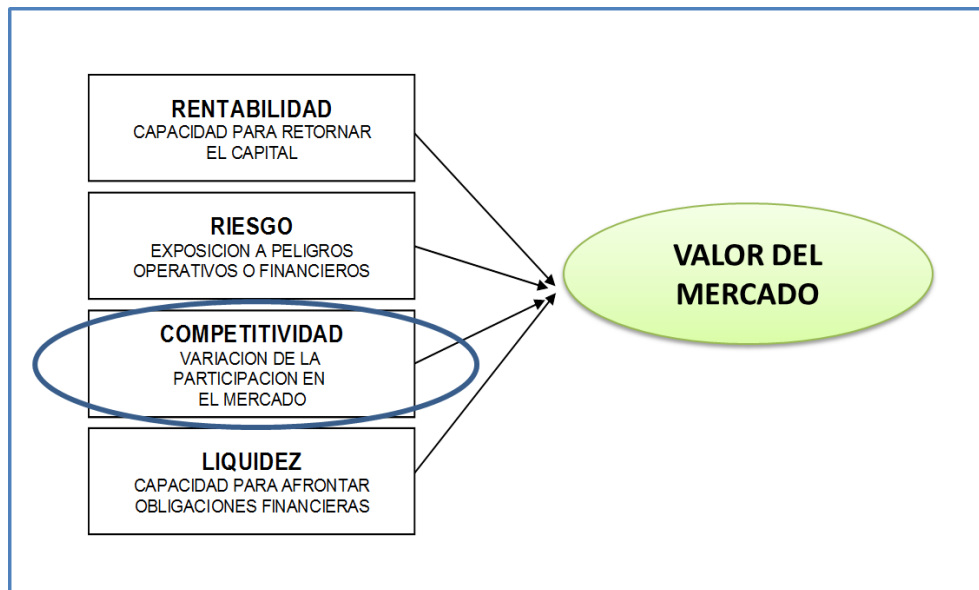


“El 2018 WITRONIX es la empresa líder en soluciones en iluminación Inteligente para empresas públicas y privadas ofreciendo productos y servicios innovadores, diferenciados por la calidad, la duración y soporte técnico, con responsabilidad social y cuidado del medio ambiente”.

2.3. Objetivo Estratégico

El objetivo estratégico general de todo negocio es incrementar el valor de la misma.

ESQUEMA 6. VALOR DE LA EMPRESA



Fuente: Elaboración Propia

El presente trabajo está enfocado en una estrategia que mejore la competitividad de WITRONIX.

Lo más importante en la formulación de este objetivo es que defina lo que objetivamente quiera lograr la empresa y el tiempo en que se espera cumplir con este objetivo.

Para la Unidad de Negocios WITRONIX se ha definido el siguiente objetivo estratégico:



“Mejorar la posición competitiva a partir del fortalecimiento del mercado actual y la expansión de la oferta de nuestros productos a todo el país en los próximos 3 años”.

2.4. Formulación de Estrategias

Las estrategias representan el conjunto de acciones a seguir para alcanzar los objetivos estratégicos. Para ello se ha realizado a partir de la matriz de campo de fuerzas una priorización de cada una de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas y se ha formulado las estrategias mediante una Matriz FODA.



CUADRO 10. ESTRATEGIAS FO – FA

| | |
|--|--|
| <p>Formulación de Estrategias a partir del Análisis FODA</p> | <p>FORTALEZAS</p> <p>F1. Inventario de productos semielaborados.</p> <p>F2. La maquinaria adecuada.</p> <p>F3. Características técnicas estables de los productos (calidad).</p> <p>F4. Procesos de inducción.</p> <p>F5. Ventas de forma directa sin intermediarios.</p> <p>F6. Personal de ventas capacitado.</p> <p>F7. Clima organizacional favorable.</p> <p>F8. Se tiene buenas relaciones con los proveedores.</p> |
| <p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1. La CPE promueve actividades económicas y de cuidado del medio ambiente.</p> <p>O2. Políticas para el uso eficiente de energía.</p> <p>O3. Existe fuentes de financiamiento</p> <p>O4. Demanda de iluminación para espacios públicos</p> <p>O5. Demanda de productos de economía verde.</p> <p>O6. Ubicación geográfica.</p> <p>O7. Flexibilidad de usos de la tecnología led.</p> <p>O8. Nuevas aplicaciones de tecnología led.</p> | <p>ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)</p> <p>“Expandir y consolidar la presencia de WITRONIX a las principales ciudades del país”. (F5, F6, F8, O1, O2, O4, O5, O6)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de herramientas de marketing. • Penetración de Mercados. • Diferenciación de la Marca. |
| <p>AMENAZAS</p> <p>A1. Poca visión para invertir en las ventajas a largo plazo del uso de iluminación led.</p> <p>A2. Incertidumbre del mercado por nuevas tecnologías.</p> <p>A3. Existen nuevos competidores que están ingresando al mercado led.</p> <p>A4. Productos Sustitutos</p> <p>A5. Existe aversión al cambio en muchos consumidores.</p> | <p>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA)</p> <p>“Consolidar la calidad de nuestros productos fortaleciendo la satisfacción del cliente y el cumplimiento de las especificaciones técnicas de nuestros productos”. (F1, F2, F3, F4, F7, A2, A3, A4)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de los procesos internos de operaciones. • Aprendizaje y crecimiento. |

Fuente: Elaboración Propia



CUADRO 11. ESTRATEGIAS DO – DA

| | |
|--|--|
| <p>Definición de Estrategias a partir del Análisis FODA</p> | <p>DEBILIDADES</p> <p>D1. Poca información financiera sobre utilidades</p> <p>D2. Proceso complicados para la adquisición de equipos y maquinaria.</p> <p>D3. Infraestructura reducida.</p> <p>D4. Programación de producción de forma manual e informal.</p> <p>D5. No se tiene manual de procesos y procedimientos.</p> <p>D6. No se cuenta con departamento de recursos humanos.</p> |
| <p>OPORTUNIDADES</p> <p>O 1. La CPE promueve actividades económicas y de cuidado del medio ambiente.</p> <p>O 2. Políticas para el uso eficiente de energía.</p> <p>O 3. Existe fuentes de financiamiento</p> <p>O 4. Demanda de iluminación para espacios públicos</p> <p>O 5. Demanda de productos de economía verde.</p> <p>O 6. Ubicación geográfica.</p> <p>O 7. Flexibilidad de usos de la tecnología led.</p> <p>O 8. Nuevas aplicaciones de tecnología led.</p> | <p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>“Mejorar la capacidad productiva de la empresa que permita escalar a niveles más grandes de producción”. (D2, D3, O3, O7, O8)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modernización del Capital de Trabajo |
| <p>AMENAZAS</p> <p>A1. Poca visión para invertir en las ventajas a largo plazo del uso de iluminación led.</p> <p>A2. Incertidumbre del mercado por nuevas tecnologías.</p> <p>A3. Existen nuevos competidores que están ingresando al mercado led.</p> <p>A4. Productos Sustitutos</p> <p>A5. Existe aversión al cambio en muchos consumidores.</p> | <p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>“Fortalecer la estructura de gestión de la empresa”. (D1, D4 D5, D6 ,A2, A3, A4)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de herramientas de gestión • Comunicación vertical y horizontal en la empresa. |

Fuente: Elaboración Propia



25 Estrategias y Programas

Se han planteado 4 estrategias en cada una de los cuadrantes de la matriz FODA a partir de estas estrategias se tiene programas que contribuirán a alcanzar el Objetivo Estratégico

ESQUEMA 7. ARTICULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS

Mejorar la posición competitiva de la empresa a partir del fortalecimiento del mercado actual y la expansión de la oferta de nuestros productos a todo el país en los próximos 3 años.



Fuente: Elaboración Propia



3. Implantación de Estrategias

3.1. Estrategia: Expandir y consolidar la presencia de WITRONIX a las principales ciudades del país.

Programa: Implementación de Herramientas de Marketing

Como un nuevo servicio y producto que ofrece la empresa dentro de la industria de la iluminación para que la empresa mejore la posición en el mercado es necesario implementar un plan de marketing que oriente nuestra oferta de productos y servicios hacia las necesidades, intereses, demandas y expectativas de los clientes potenciales. Además que oriente de manera adecuada la expansión de la empresa.

Política

- Revisar periódicamente el comportamiento del mercado en función a las nuevas necesidades, intereses, demandas y expectativas del cliente.

Acción Estratégicas

- Estudio de Mercado
- Plan de Marketing

Programa: Penetración del Mercado

La empresa debe tener presencia física en los nuevos mercados geográficos que pretende competir, además se debe considerar realizar alianzas estratégicas con distribuidores que mediante el intercambio de servicios garanticen la presencia de la empresa.

Política

- Considerar información histórica y análisis de la demanda para la implementación de nuevas sucursales.
- La empresa debe buscar constantemente alianzas estratégicas que le permitan llegar de mejor manera al cliente.



+ Acciones Estratégicas

- Alianzas estratégicas
- Sucursales en el eje troncal del país

Programa: Diferenciación de la marca

Consiste en comunicar los beneficios exclusivos de los productos y servicios que ofertamos tiempo una posición de marca popular. Con esta estrategia, el objetivo es resaltar los atributos más poderosos de nuestros productos que puedan que sean valiosos para los consumidores y puedan crear expectativa en el caso de WITRONIX el asesoramiento pre y post venta, la reducción de uso de energía eléctrica en iluminación, productos ecológicos. Estos beneficios deben ser difundidos utilizando los medios publicitarios tradicionales y las nuevas tecnologías de comunicación.

+ Política

- Realizar monitoreo y análisis de información clave a partir del uso de medios de publicidad y comunicación.
- Actualizar de forma constante la información de nuevos productos y cambios en medios de publicidad y comunicación.

+ Acciones Estratégicas

- Aplicaciones Móviles.
- Presencia y Posicionamiento de la empresa en redes sociales.

+ Acciones Operativas

- Campañas Publicitarias en medios de comunicación tradicionales.

Programa: Comunicación y atención al cliente

Para potenciar el servicio asesoramiento pre y post venta es necesario implementar medios de comunicación efectiva con el cliente.



+ Política

- Todas las inquietudes y demandas de la empresa deben ser difundidas para mejorar nuestra orientación al mercado.

+ Acciones Estratégicas

- Simulador 3D de Iluminación Inteligente.

+ Acciones Estratégicas

- Servicio de Call Center de la Empresa.

3.2. Estrategia 2: Mejorar la capacidad productiva de la empresa que permita escalar a niveles más grandes de producción.

Programa: Modernización del Capital de Trabajo

La expansión del mercado de la empresa tiene como efecto deseado el incremento de la demanda de productos y servicios de la empresa, la empresa debe tener la capacidad productiva de absorber esta demanda de lo contrario estaríamos costo de oportunidad a corto plazo y a largo plazo esta demanda será absorbida por la competencia.

+ Política

- Prever la inversión necesaria para mejorar la capacidad productiva en cada gestión

+ Acciones Estratégicas

- Ampliación de las Instalaciones de la empresa.
- Adquisición de maquinarias y equipos.
- Implementación de Sistema Justo a Tiempo.

3.3. Estrategia 3: Consolidar la calidad de nuestros productos fortaleciendo la satisfacción del cliente y el cumplimiento de las especificaciones técnicas de nuestros productos



Programa: Mejoramiento de los Procesos Internos de Producción

Es necesario generar los instrumentos de operaciones que permitan el desarrollo de los procesos de producción de forma eficiente y mecanismo de control que permita medir la Gestión de Operaciones más aun tomando en cuenta la orientación que toma la empresa hacia la expansión de nuevos mercado lo que representará mayores volúmenes de producción.

 **Política**

- o Realizar seguimiento sobre la implantación de instrumentos y herramientas
- o Analizar de forma anual la necesidad de nuevos instrumentos y herramientas de gestión de operaciones.

 **Acciones Estratégicas**

- o Diseño e Implementación de Manual de Procesos y Procedimientos.
- o Diseño e Implementación del sistema de Gestión de la Producción.

Programas: Aprendizaje y Crecimiento

Esta Programa está orientada a fortalecer la parte más importante del capital intelectual de la empresa que es el capital humano y el flujo de información interna en la empresa.

 **Política**

- o Dinamizar el relacionamiento de la empresa con los empleados

 **Acciones Estratégicas**

- o Programa de Capacitación al personal.
- o Programa de Incentivos.
- o Programa de Seguridad Industrial y Salud Operacional.
- o Implementación del Networking Estratégico.



3.4. Estrategia 4: Fortalecer la estructura de gestión de la empresa

Programa: Mejoramiento Estructura Organizacional de la empresa.

Este programa está orientado a consolidar la estructura organizacional de la empresa y que pueda alcanzar sus objetivos

Política

- Los directores deberán revisar de forma periódica la estructura orgánica a fin que esta responda a nuevos cambios o necesidades en la empresa.

Acciones Estratégicas

- Diseño e Implementación del Organigrama de la empresa.
- Diseño e implementación de Manual de Funciones.

Programa: Mejoramiento de la calidad de información para la toma de decisiones.

Este programa está orientado a mejorar las habilidades administrativas de la empresa a partir de contar con información fidedigna y de forma oportuna.

Política

- Fortalecer y adecuar de forma constante las herramientas de gestión de información de la empresa en cada una de sus áreas.

Acciones Estratégicas

- Sistema Informático de Control Financiero.
- Sistema Informático de Control de la Producción.
- Sistema informático de Administración del Personal.



4. Programación de Acciones Estratégicas

Las Acciones Estratégicas deben tener parámetros definidos en tiempo y espacio para que su cumplimiento pueda ser medido así mismo debe contar con una asignación de recursos expresados en dinero que puede ser en forma de gasto e inversión, cada programa y acción debe tener un responsable dentro de la empresa para su correcto control.



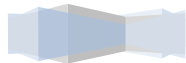
41. Programación de Acciones Estratégicas y Operativas, Presupuesto y Responsables

Estrategia: Expandir y consolidar la presencia de WITRONIX a las principales ciudades del país

| <i>Implementación de Herramientas de Marketing</i> | | | | | | | | | |
|--|--------------------------|---|---|---|---|---|------------------|---------------------------|---------------------------|
| Acciones Estratégicas | Programación (Semestres) | | | | | | Presupuesto (Bs) | | Responsable |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Inversión | Gasto Corriente (por mes) | |
| Estudio de Mercado | X | | | | | | 7,000 | | DIRECTOR MARKETING LED |
| Plan de Marketing | | X | | | | | 1,000 | | DIRECTOR MARKETING LED |
| <i>Penetración del Mercado</i> | | | | | | | | | |
| Alianzas Estratégicas | X | X | X | X | X | X | 6,000 | | DIRECTOR GENERAL LED |



| | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|--|--------|--------|--|
| Apertura de cursosales en Eje Troncal | | | X | X | X | X | | 25,000 | 21,000 | DIRECTOR GENERAL LED, DIRECTOR DE MARKETING |
| Diferenciación de Marca | | | | | | | | | | |
| Campanas Publicitarias en medios de comunicación tradicionales | X | X | X | X | X | X | | | 11,350 | DIRECTOR DE MARKETING |
| Aplicaciones Móviles | | X | X | X | X | X | | 4,000 | | DIRECTOR GENERAL LED, DIRECTOR DE PRODUCCION |
| Presencia y Posicionamiento de la empresa en redes sociales | X | X | X | X | X | X | | 7,000 | | DIRECTOR DE MARKETING |
| Comunicación y Atención al Cliente | | | | | | | | | | |

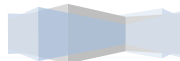




| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|--------|-------|--|
| Servicio de Call Center de la Empresa | X | X | X | X | X | X | 5,000 | 2,000 | DIRECTOR DE MARKETING |
| Simulador 3D de Iluminación Inteligente | X | | | | | | 35,000 | | DIRECTOR GENERAL LED, DIRECTOR DE PRODUCCION |

Estrategia 2 Mejorar la capacidad productiva de la empresa que permita escalar a niveles más grandes de producción

| Matrización del Capital de Trabajo | | | | | | | | | |
|---|--------------------------|---|---|---|---|---|------------------|---------------------------|--|
| Acciones Estratégicas | Programación (Semestres) | | | | | | Presupuesto (Bs) | | Responsable |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Inversión | Gasto Corriente (por mes) | |
| Ampliación de las Instalaciones de la empresa | | | | X | | | 280,000 | | DIRECTOR GENERAL LED, DIRECTOR DE PRODUCCIÓN |

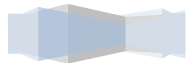




| | | | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|--|--|---------|--|---|
| Adquisición de maquinarias y equipos | | | | X | | | 180,000 | | DIRECTOR GENERAL LED, DIRECTOR DE PRODUCCIÓN |
| Implementación de Sistema Justo a Tiempo | | X | X | X | | | 7,000 | | DIRECTOR GENERAL LED, DIRECTOR DE PRODUCCIÓN |

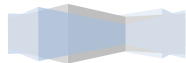
Estrategia 3: Consistir la calidad de nuestros productos fortaleciendo la satisfacción del cliente y el cumplimiento de las especificaciones técnicas de nuestros productos.

| Acciones Estratégicas | Programación (Semestres) | | | | | | Presupuesto (Bs) | | Responsable |
|---|--------------------------|---|---|---|---|---|------------------|---------------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Inversión | Gasto Corriente (por mes) | |
| <i>Mejoramiento de los Procesos Internos de Producción</i> | | | | | | | | | |
| Uso e Implementación de Manual de Procesos y Procedimientos | X | | | | | | 500 | | DIRECTOR DE PRODUCCIÓN |





| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|--|-------|--|---|
| Uso e Implementación del sistema de Gestión de la Producción. | | X | | | | | | 3,000 | | DIRECTOR DE PRODUCCIÓN |
| Aprendizaje y Crecimiento | | | | | | | | | | |
| Programa de Capacitación personal. | X | X | X | X | X | X | | 2,000 | | ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS |
| Programa de Incentivos. | X | X | X | X | X | X | | | | DIRECTOR DE PRODUCCIÓN ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS |
| Programa de Seguridad Industrial y Salud Operacional. | X | X | X | X | X | X | | | | DIRECTOR DE PRODUCCIÓN ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS |





| | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-------------------------------------|
| Implementación de Networking Estratégico | X | | | | | | | | | | ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS |
|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-------------------------------------|

Estrategia 4: Fortalecer la estructura de gestión de la empresa

| Acciones Estratégicas | Programación (Semestres) | | | | | | Presupuesto (Bs) | | Responsable |
|---|-----------------------------|---|---|---|---|---|------------------|---------------------------|-------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Inversión | Gasto Corriente (por mes) | |
| Mejoramiento Estructura Organizacional de la empresa | | | | | | | | | |
| Diseño e Implementación del organigrama | X | | | | | | 500 | | DIRECTOR GENERAL LED |
| Diseño e implementación de Manual de Funciones | | X | | | | | 500 | | DIRECTOR GENERAL LED |
| Mejoramiento de la calidad de información para la toma de decisiones | | | | | | | | | |





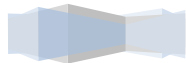
| | | | | | | | | | |
|---|---|---|--|--|--|--|--------|--|-------------------------------|
| Sistema Informático de Control Financiero. | X | | | | | | 14,000 | | DIRECTOR DE FINANZAS PFM |
| Sistema Informático de Administración del Personal. | | X | | | | | 14,000 | | ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS |

En los cuadros se muestra las acciones estratégicas y operativas a seguir así como se define los tiempos para su ejecución, su presupuesto y responsable.

La programación se encuentra elaborada de forma semestral y guarda.

El presupuesto está desagregado en inversión y gasto corriente. La inversión son los gastos necesarios para implantación de las acciones y el gasto corriente para su operativización a través del tiempo.

Los responsables son los encargados que se cumplen la ejecución de las acciones en los tiempos definidos.



C A P I T U L O V I

C O N C L U S I O N E S Y

R E C O M E N D A C I O N E S



CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- WITRONIX es un emprendimiento como muchos que tienen la brecha invisible de la gestión que limita su crecimiento y con el tiempo lo condena a la desaparición, WITRONIX debe dar el salto a una cultura empresarial que la impulse hacia el éxito.
- El impulso que tiene WITRONIX de su empresa matriz PFM - SRL que ha permitido en principios su establecimiento, en el tiempo ha causado que no tenga una identidad orientada hacia su industria y los desafíos que tiene para alcanzar el éxito.
- WITRONIX actualmente no cuenta con hilo conductor que oriente sus acciones y permita alcanzar, medir y monitorear si el rumbo de la empresa lo conduce al éxito esperado por sus inversores.
- La definición de la filosofía de la empresa acompañada del Modelo de Planificación Estratégica serán el Hilo Conductor que orienten las decisiones de directivos para alcanzar el éxito en la empresa.
- La matriz de cumplimiento de Iniciativas Estratégicas es la herramienta fundamental para el monitoreo y evaluación del cumplimiento de acciones asumidas por la empresa para alcanzar su visión institucional.
- Todas las empresas están sujetas a los cambios que existen en el entorno externo, por tanto el modelo de planificación estratégica definido es un instrumento flexible que puede ser reformulado y reorientado siempre conservando la identidad de la empresa y buscando alcanzar el éxito.



2. Recomendaciones

- ✚ El Diagnóstico de Situación realizado ha servido de punto de partida para proponer Estrategias e Iniciativas Estratégicas que permitan a WITRONIX alcanzar sus objetivos. Este diagnóstico situacional también puede servir como punto de partida para la generación de otros instrumentos de gestión de mediano y largo plazo que la empresa desarrolle.
- ✚ Es importante que el modelo de Planificación Estratégica sea difundido y asumido por cada miembro de la empresa ya que solo las acciones colectivas orientadas hacia un mismo fin permitirán alcanzar el éxito.
- ✚ Todo Modelo de gestión requiere de la continuidad de las decisiones asumidas por sus gestores para alcanzar el éxito, es necesario que toda decisión tomada está orientada con la filosofía de la empresa y su modelo de Planificación Estratégica.
- ✚ Es necesario que se estudie la factibilidad de separar las áreas de Finanzas y Recursos Humanos de PFM – SRL con la finalidad de orientar las acciones de estas áreas a alcanzar los objetivos de la empresa.
- ✚ Se debe realizar un proceso de certificación de los productos que se elaboran a fin de explotar al máximo las fortalezas que se tiene en la producción de módulos led y que pueden permitir la expansión de la empresa.

A N E X O S



ANEXOS

ANEXO 1

NIT empresa PFM S.R.L.



Premio Empresarial: LA PAZ LIDER 2012





Registro de Comercio PFM S.R.L.

REGISTRO DE COMERCIO DE BOLIVIA

CODIGO DE TRANSITO: 007841334
NO. DE OPERACION: 034PEL000001

CERTIFICADO DE ACTUALIZACION DE MATRICULA DE COMERCIO

EL REGISTRO DE COMERCIO, ORGANO CONCESIONADO A LA FUNDACION PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL - FUNDEMPRESA, MEDIANTE CONTRATO DE CONCESION DE FECHA 17 DE DICIEMBRE DE 2001, EN MERITO A LAS FACULTADES ESTABLECIDAS EN EL DECRETO SUPREMO 24215 Y EN CUMPLIMIENTO A LAS NORMAS ESTABLECIDAS EN EL CODIGO DE COMERCIO,

CERTIFICA:
LA ACTUALIZACION DE LA MATRICULA DE COMERCIO DE SOCIEDAD COMERCIAL - CUYOS DATOS SE DETALLAN A CONTINUACION:

| | |
|-----------------------------|---|
| DENOMINACION O RAZON SOCIAL | : PFM S.R.L. |
| NO. DE MATRICULA | : 00117119 |
| FECHA DE REGISTRO | : 07 DE NOVIEMBRE DE 2005 |
| TIPO SOCIETARIO | : SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA |
| OBJETO | : ELABORACION, PRODUCCION Y FABRICACION DE DISPOSITIVOS MEDICOS DESTINADOS AL CORAZON (IMPLANTES), PUDIENDO EXTENDER SU ACCION A LA RECOLECCION Y ADQUISICION DE MATERIALES Y MATERIA PRIMA NATURAL O SINTETICA, ELABORAR, MANUFACTURAR, PRODUCIR PROTESIS Y DISPOSITIVOS MEDICOS - IMPORTAR, EXPORTAR MATERIA PRIMA, EQUIPOS Y LOS PRODUCTOS ELABORADOS POR LA EMPRESA |
| CAPITAL SOCIAL | : BS.36.000.00 (TREINTA Y SEIS MIL 00/100 BOLIVIANOS) |
| REPRESENTANTE LEGAL | : FREDENTHAL TICHAUER FRANZ PETER |
| CECULA DE IDENTIDAD | : 00000334113 |
| DOMICILIO | : LA PAZ - CALLE 14 N° 461 FISO: 1 OFICINA: 1 ZONA: OBRAJES |
| LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO | : 113893 |

***** CONTINUA *****

FUNDEMPRESA Concesionaria del Registro de Comercio de Bolivia

Página: 1 de 2

N° 1520351

Papel vigente a partir del 01/01/2004



ANEXO 2

**GUÍA DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA A LOS GERENTES DE
PFM SRL – WITRONIX**

ENTREVISTA: ÁREA FINANCIERA

Datos Generales:

Nombre:

Profesión: ----- **Edad** -----

Fecha de Nacimiento: ----- **Lugar de Nacimiento** -----

Estado Civil: -----

Datos de Contacto:

Teléfono: ----- **Celular** -----

Correo Electrónico -----

GUIA DE PREGUNTAS

- VIII. ¿Se planifica metas periódicas de utilidades y/o ingresos?, ¿Por qué?
- IX. ¿Se alcanzan estas metas?, ¿Cuáles son las dificultades para cumplir estas metas?
- X. Actualmente la empresa realiza la venta de productos y servicios. ¿por cuál de estos dos recibe mayores ingresos la empresa?
- XI. ¿Cuáles es el margen de utilidad que se tiene sobre las ventas?
- XII. ¿Cómo se distribuye las utilidades de la empresa?
- XIII. ¿Se cuenta con una estructura de costos que incluya todos los gastos en los que incurre la empresa? (servicios básicos, personal, instalaciones)
- XIV. ¿Los precios de la materia prima y los materiales permiten planificar futuras compras, o son impredecibles?



ENTREVISTA: ÁREA PRODUCCIÓN

Datos Generales:

Nombre:

Profesión: ----- **Edad** -----

Fecha de Nacimiento: ----- **Lugar de Nacimiento** -----

Estado Civil: -----

Datos de Contacto:

Teléfono: ----- **Celular** -----

Correo Electrónico -----

GUIA DE PREGUNTAS

- VIII. ¿Cómo se mide la productividad de los recursos humanos en la empresa?
- IX. ¿La experticia de la mano de obra es la adecuada para las actividades de producción?
- X. ¿Se cuenta con un stock de inventarios de materiales y suministros?
- XI. ¿Las instalaciones con las que cuenta la empresa son adecuadas para los procesos de producción?
- XII. ¿Las instalaciones representarían una limitante para incrementar la capacidad productiva de la empresa?
- XIII. ¿La maquinaria y equipo con la que cuenta la empresa es la necesaria para cubrir la demanda de la producción?
- XIV. ¿Se cuenta en el mercado local con la maquinaria y equipos necesarios?



ENTREVISTA : ÁREA MARKETING

Datos Generales:

Nombre:

Profesión: ----- Edad -----

Fecha de Nacimiento: ----- Lugar de Nacimiento -----

Estado Civil: -----

Datos de Contacto:

Teléfono: ----- Celular -----

Correo Electrónico -----

GUIA DE PREGUNTAS

- X. ¿Cuáles empresas considera su mayor competencia en el mercado?
- XI. ¿Cuál considera que es la principal deficiencia de la empresa en relación a sus competidores?
- XII. ¿Cuál considera que es la principal ventaja de la empresa en relación a sus competidores?
- XIII. ¿Los productos y servicios vendidos cuentan con especificaciones técnicas, manuales y garantías?
- XIV. ¿La empresa tiene algo más para ofrecer que genere valor al producto y la diferencia de las demás?
- XV. ¿Qué influencia tiene los productos sustitutos en la industria de la iluminación?
- XVI. ¿Se cuenta con un estudio de mercado?
- XVII. ¿Bajo qué criterio se fijan los precios de venta de productos y servicios de la empresa?
- XVIII. ¿Cuál es el mercado actual donde la empresa vende sus productos y servicios?



ANEXO 3

Análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas

Para completar su trabajo de análisis, le sugerimos trabajar desde estas cuatro perspectivas:

Fortalezas: aspectos tecnológicos, humanos o situaciones que favorecen el cumplimiento de sus objetivos

Debilidades: aspectos tecnológicos, materiales, humanos o situaciones que dificultan actualmente el logro de sus objetivos, o que impiden lograr un óptimo desarrollo del potencial.

Oportunidades: áreas en las que su unidad puede explorar posibilidades de optimización de su trabajo, nuevos objetivos que la orienten de manera efectiva al cumplimiento de las metas finales.

Amenazas: factores del entorno inmediato o mediato, de cualquier naturaleza, que pueden dificultar o impedir el logro de los objetivos.

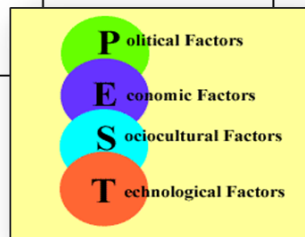
La Matriz FODA

| | | |
|---|--|--|
| Factores Internos Factores Externos | Lista de Fortalezas F1 F2 ... Fn | Lista de Debilidades D1 D2 ... Dn |
| Lista de Oportunidades O1 O2 ... On | FO (Maxi - Maxi) <i>Estrategia para maximizar las F y las O</i> | DO (Mini - Maxi) <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O</i> |
| Lista de Amenazas A1 A2 ... An | FA (Maxi - Mini) <i>Estrategia para maximizar las F y minimizar las A</i> | DA (Mini - Mini) <i>Estrategia para minimizar las D y las A</i> |



Análisis PEST

| FACTORES POLITICOS | OPORTUNIDAD | EN QUE CONSISTE | AMENAZA | EN QUE CONSISTE |
|--------------------------------|-------------|-----------------|---------|-----------------|
| 1. 2. 3. | | | | |
| FACTORES ECONOMICOS | OPORTUNIDAD | EN QUE CONSISTE | AMENAZA | EN QUE CONSISTE |
| 1. 2. 3. | | | | |
| FACTORES SOCIALES O DE MERCADO | OPORTUNIDAD | EN QUE CONSISTE | AMENAZA | EN QUE CONSISTE |
| 1. 2. 3. | | | | |
| FACTORES TECNOLOGICOS | OPORTUNIDAD | EN QUE CONSISTE | AMENAZA | EN QUE CONSISTE |
| 1. 2. 3. | | | | |



B I B L I O G R A F Í A



BIBLIOGRAFIA

Arthur A. Thompson, A. J. Strickland, Administración Estratégica, Cap. 4, Pág. 110.

Ávila, Vera, Gestión Estratégica y Toma de Decisiones [Apuntes de Clase], 2012.

Brown, W. Y Moberg, D. Teoría de la Organización y la Adm. México DF Editorial Limusa Pág. 99

Chiavenato, Idalberto, Introducción a La Teoría General de la Administración", Editorial Mc. Graw Hill, 1994, Pág. 57.

De Jouvenel, Bertrand. El arte de prever el futuro político. Rialp, Madrid, 1966.

Donelly, J., Gibson, J. E Ivancevich, J. Fundamentos de Dirección y Adm. De Empresas Madrid España Pág. 160.

Galeas, Carlos, Política de Empresas, Editorial IBEROAMERICANA, 1ra. Edición, Pág. 61 – 89.

Moorrisey, George L. Op. Cit. Pag. 69

Kotler, Philip, "Planificación Estratégica de Marketing", Editorial Mc. Graw Hill, 1994, Pág. 57.

Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. México DF: Editorial Limusa Pág. 168.

Robbiens, Stephen, "Comportamiento Organizacional", Octava Edición, 1999, Editorial Prentice Hall, Pág. 601.

Thomson, Artur A. Jr. & Strickland III, A. J, "Dirección y Administración Estratégica", Irwin, 1995, Pág. 23

Empresas que perduran, 1996, Barcelona, Paidós.



Parra, Rodríguez, "Plan de Negocio y Análisis de Viabilidad de una Empresa Comercializadora y Distribuidora de Luminarias Led de Alta Potencia para Iluminación Exterior" [en línea], 2012. Disponible en: <http://bibing.us.es>

Gestión Siglo XXI. Capítulo 1: Nueva visión de la Organización. (En línea).
Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551>

http://es.wikipedia.org/wiki/core_bussiness)