



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE
INGENIERÍA Y CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

***"PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA UNA EMPRESA MEXICANA
INTEGRADORA DE SISTEMAS ELECTRÓNICOS DE SEGURIDAD"***

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN CIENCIAS EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A

CÉSAR FIGUEROA MENDOZA

DIRECTOR DE TESIS

DR. JUAN IGNACIO REYES GARCÍA



MÉXICO D.F.

2010



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

SIP-14

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México, D.F. siendo las 18:00 horas del día 24 del mes de marzo del 2010 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de UPIICSA para examinar la tesis titulada:

"PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA UNA EMPRESA MEXICANA INTEGRADORA DE SISTEMAS ELECTRÓNICOS DE SEGURIDAD"

Presentada por el alumno:

FIGUEROA

MENDOZA

CÉSAR

Apellido paterno

Apellido materno

Nombre(s)

Con registro:

B	0	7	1	3	9	9
---	---	---	---	---	---	---

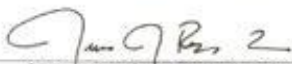
aspirante de:

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA DEFENSA DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director de tesis



DR. JUAN IGNACIO REYES GARCÍA



DR. NICOLÁS RODRÍGUEZ PEREGO



DRA. MARÍA ELENA TAVERA CORTÉS



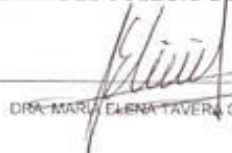
M.C. ARMANDO MORALES MARÍN



M.C. GUILLERMO PÉREZ VÁZQUEZ

I. P. N.

LA PRESIDENTA DEL COLEGIO DE PROFESORES



DRA. MARÍA ELENA TAVERA CORTÉS



U. P. I. I. C. S. A
COLEGIO DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E
INVESTIGACIÓN



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, DF. el día 26 del mes de Marzo del año 2010 , el que suscribe **CÉSAR FIGUEROA MENDOZA** alumno del Programa de Maestría en Administración con número de registro B071399, adscrito a la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la UPIICSA-IPN , manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del Dr. Juan Ignacio Reyes García y cede los derechos del trabajo intitulado **"PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA UNA EMPRESA MEXICANA INTEGRADORA DE SISTEMAS ELECTRÓNICOS DE SEGURIDAD"** , al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección cfig1971@hotmail.com . Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

César Figueroa Mendoza

Man tian guo hai
Cruzar el mar confundiendo al cielo

A mi esposa:
Por su apoyo total para estudiar
éste posgrado.

A mis hijos:
Espero que este trabajo sea
un ejemplo de persistencia.

A mis padres y hermanas:
Incondicionales en cualquier momento

<u>ÍNDICE</u>	5
INDICE DE TABLAS Y FIGURAS	7
RESUMEN	9
ABSTRACT	9
INTRODUCCION	10
 CAPITULO 1 FUNDAMENTOS DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA	 14
1.1 Historia y definición de Estrategia	14
1.2 Enfoque biológico del origen de la estrategia	25
1.3 Tipología del Estratega	29
1.3.1 Estratega Comandante	29
1.3.2 Estratega del Cambio	30
1.3.3 Estratega Colaborador	30
1.3.4 Estratega Cultural	31
1.3.5 Estratega Creciente	32
1.4 Modelos Conceptuales de Planeación Estratégica	33
1.4.1 Modelo de Dirección Estratégica de Fred R. David	33
1.4.2 Modelo de Planeación Corporativa Sistemática de George Steiner	42
1.5 Clasificación de Estrategias	47
1.5.1 Estrategias Genéricas de Michael Porter	47
1.5.2 Estrategias de Fred R. David	50
1.5.3 Estrategias de Jean Paúl Sallenave	54
1.6 Análisis Competitivo	62
1.6.1 Análisis de las cinco fuerzas	62
1.6.2 Análisis FODA	69
 CAPITULO 2 LA INDUSTRIA DE LA SEGURIDAD ELECTRONICA	 75
2.1 Antecedentes de la Seguridad en México	75
2.2 Sistemas Electrónicos de Seguridad	82
2.2.1 Circuito Cerrado de Televisión	83
2.2.2 Controles de acceso	87
2.2.3 Sistemas de alarma contra robo y detección de intrusión	89
2.2.4 Sistemas electrónicos de vigilancia de mercancía	92
2.2.5 Sistemas de detección de incendios	94
2.2.6 Plataformas de integración	96
2.3 Industria de la Seguridad Electrónica en México	97
2.3.1 Tamaño del mercado	97
2.3.2 Análisis de la industria	99

CAPITULO 3 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	108
3.1 Información general de la empresa	109
3.1.1. Historia de la Empresa	110
3.1.2. Organigrama	115
3.2 Problema a resolver	120
3.2.1 Análisis de la empresa	121
3.2.2 Posición de la empresa basada en las cinco fuerzas de Porter	132
3.2.3. Tipo de estrategia en Seguridad Electrónica Dorada	135
3.2.4 Cuestionario basado en modelos de David y Steiner	138
3.2.5. Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)	138
3.2.6. Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)	141
3.2.7 Análisis FODA	145
3.3 Resumen del Problema	148
 CAPITULO 4 PROPUESTA DE SOLUCION	 152
4.1. Formulación de estrategias para Seguridad Electrónica Dorada.	152
4.2 Resumen de estrategias propuestas	162
4.3 Descripción de las estrategias propuestas	162
 CONCLUSIONES	 192
 BIBLIOGRAFIA	 197
 ANEXOS	 200

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Cronología de las definiciones modernas de Estrategia	22
Tabla 2. Historia del alcance de la Administración Estratégica	24
Tabla 3. Las estrategias aplicadas a los factores esenciales de la empresa	59
Figura 1 Modelo integral de planeación estratégica de Fred R. David	36
Figura 2 Esquema analítico para la formulación de la estrategia	39
Figura 3 Modelo conceptual de planeación estratégica de George A. Steiner	44
Figura 4 Los seis factores esenciales de la empresa	56
Figura 5 Estrategias de Sallenave para elevar la rentabilidad	60
Figura 6 Estrategias de Sallenave en la espiral de crecimiento	61
Figura 7 Modelo de las 5 fuerzas básicas de la competencia	68
Figura 8 Análisis FODA	73
Figura 9 Nivel de confianza en las instituciones	76
Figura 10 Resultados encuesta ICESI referente a incidencia delictiva	77
Figura 11 Encuesta ICESI víctimas agredidas con arma	78
Figura 12 Costo del delito según encuesta ICESI	78
Figura 13 Clasificación de Videocámaras	85
Figura 14 Composición del mercado de la Seguridad Electrónica	98
Figura 15 Rivalidad entre competidores	100
Figura 16 Barreras para entrada de nuevos competidores a la industria de la Seguridad electrónica.	102
Figura 17 Amenazas de Productos Sustitutos	103
Figura 18 Poder Negociador de los Proveedores	104
Figura 19 Poder Negociador de los Compradores	105
Figura 20 Poder Negociador de los Compradores	106
Figura 21 Organigrama de la Empresa	119
Figura 22 Organigrama con disposición del Factor Humano	119
Figura 23 Ventas anuales de la empresa	122
Figura 24 Comparativo gráfico de las ventas	123
Figura 25 Balance General	124
Figura 26 Estado de Resultados	125
Figura 27 Escenario 1 del Flujo de Caja	127
Figura 28 Escenario 2 del Flujo de Caja	128
Figura 29 Escenario 3 del Flujo de Caja	128
Figura 30 Posición de la empresa en la Industria	132
Figura 31 Fases de Implementación de Misión, Visión y Valores	154

Figura 32 Esquema analítico para la formulación de la estrategia	156
Figura 33 Matriz FODA	156
Figura 34 Matriz de la Estrategia Principal	160
Figura 35 Red de Comportamientos	172
Figura 36 Funciones del Responsable Comercial de Seguridad Electrónica Dorada	175
Figura 37 Cuotas Asignadas	177
Figura 38 Utilidad a generar por la nueva fuerza de ventas	178
Figura 39 Comisiones asignadas a la fuerza de ventas	179
Figura 40 Costo anual de la fuerza de ventas	180
Figura 41 Etapas del proceso de venta	182
Figura 42 Formato básico del Pipe Line	183
Figura 43 Estrategias basadas en el personal	186

RESUMEN

El mercado de la seguridad electrónica en México ha tenido un crecimiento en los últimos años, consecuencia de la necesidad de las organizaciones públicas y privadas de fortalecer sus procedimientos en la protección de sus recursos (financieros, técnicos y humanos). Diversas empresas proveedoras de este tipo de productos enfocan sus actividades para obtener una participación mayor en las ventas de este sector. El presente trabajo tiene por objetivo desarrollar una serie de estrategias para la empresa Seguridad Electrónica Dorada SA de CV mediante el análisis del ambiente interno y externo de la compañía y los factores que inciden en su desempeño de acuerdo los enfoques más representativos de la Planeación Estratégica.

El alcance de este trabajo, el cual fue planteado desde un inicio con la Dirección General de la empresa, es el de ser una propuesta, a partir de la determinación objetiva de la posición actual de la organización, se sugiere una serie de estrategias para asegurar la permanencia en el mercado y posicionar a la empresa en una situación favorable ante el nuevo ambiente del sector de la seguridad electrónica. La implementación queda a cargo de los directivos de Seguridad Electrónica Dorada, sin embargo se presenta un desglose de las estrategias propuestas, en el cual se mencionan los puntos más importantes que deben de considerarse para su implementación.

ABSTRACT

Mexico's electronic security market has grown in the last few years. Such growth is the consequence to the need that private and governmental organizations had to strengthen procedures that would protect their resources (financial, technological and human). Since the demand is high, many security specialized organizations have turned their focus to activities that will improve their participation in the sales market share.

This study's goal is to develop a Strategy Planning Process for Seguridad Electrónica Dorada SA de CV, according to the most representative views of Strategy Planning. Such process will be done by way of the analysis of the organization's internal and external environment, as well as the factors that influence its performance. The study's scope was defined in cooperation with the organization's CEO. A proposal will be presented, taking into consideration the objective determination of the present state of the organization. Strategies for market permanence will be suggested and the process implementation will be Seguridad Electrónica Dorada's management's responsibility; however, a step by step guide will be provided on the implementation of each strategy.

INTRODUCCION

La planeación estratégica ha evolucionado rápidamente en las últimas seis décadas, desde los trabajos de la conducta económica y teoría de juegos de Von Neumann hasta los enfoques modernos del Balance Score Card, pasando por pensadores renombrados como Drucker, Ansoff, Chandler, Ackoff, Steiner, Porter, entre otros. En su evolución ha estado íntimamente ligada a la administración de las empresas y en cómo puede incidir positivamente en el desempeño de éstas.

En la actualidad es innegable el beneficio que otorga a una compañía el implementar un proceso de planeación estratégica, especialmente en situaciones en el que los factores internos y externos que afectan a una organización cambian rápidamente. La situación económica mundial ha obligado a los empresarios y directivos a cuestionarse cuál es la mejor forma de mantener rentables sus compañías, mientras que para otros la pregunta es ¿cómo sobrevivir a circunstancias adversas?

El presente trabajo surge del interés de la empresa Seguridad Electrónica Dorada SA de CV por entender cuáles son los factores y elementos que inciden en su desempeño como organización y como puede responder en una forma coherente con un plan de trabajo basado en un estudio de su situación presente y futura. La empresa se encuentra estable en su funcionamiento, sin embargo, la dirección de la compañía ha manifestado que ésta estabilidad le puede permitir el desarrollar cuidadosamente los rumbos de acción para permanecer en el mercado por el mayor tiempo posible. El objetivo del presente trabajo es desarrollar una propuesta de estrategias para asegurar la permanencia en el mercado y posicionar a la empresa en una situación favorable ante el nuevo ambiente del sector de la seguridad electrónica, la implementación de estas propuestas quedará a cargo de los directivos de la compañía ya que este proceso puede llevar de uno a dos años, con resultados desde el primer año, tal como se menciona en el desarrollo de los capítulos. .

Este trabajo fue desarrollado tomando en consideración la opinión y experiencia de los directivos de la empresa en el mercado de la seguridad y enriqueciéndola con la teoría de la planeación estratégica, obteniendo un trabajo rico en conceptos teóricos y prácticos. Éste trabajo se estructuró y redactó, pensando que aquellas personas que conocen de seguridad electrónica (pero su conocimiento en administración esté basado en la experiencia), puedan entonces conocer los fundamentos de la planeación estratégica y dos de los modelos más representativos. Por otra parte se desarrollaron temas muy interesantes para que aquellos expertos en planeación estratégica conozcan qué es el mercado de la seguridad electrónica.

El trabajo está conformado por cuatro capítulos, el primero de ellos se dedica a los fundamentos de la planeación estratégica, mencionando su historia y origen, anécdotas de su aplicación en el arte de la guerra y su evolución a la aplicación empresarial. Se hace especial mención, por su riqueza de conceptos, del enfoque biológico del origen de la estrategia planteado por el Profesor G.F. Gause, trabajo que actualmente se conoce como “Principio de Gause de la Exclusión Competitiva” y que invita a la reflexión profunda de la similitud en el comportamiento de las especies biológicas con el comportamiento de las empresas. En este capítulo también se mencionan los diferentes modelos del estrategia que está al frente de la organización, ya que, en ellos descansa gran parte del éxito o fracaso en la implementación de los procesos de planeación estratégica.

Forma parte de este capítulo, una explicación de los modelos conceptuales de planeación estratégica desarrollados por George Steiner y por Fred R.David. Se describe la clasificación de estrategias de acuerdo al enfoque de Michael Porter, al enfoque de Jean Paul Sallenave y al de Fred R.David. El capítulo termina con la teoría de la forma de realizar un análisis competitivo basado en el concepto de las cinco fuerzas de Porter, y en el análisis de las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades, mejor conocido como FODA.

El capítulo dos, está integrado por los antecedentes de la seguridad en México, la problemática actual y cómo ha incidido ésta en el uso de sistemas electrónicos de seguridad, se explica brevemente cuáles son las características y componentes que integran los sistemas electrónicos de seguridad más representativos del mercado. Finalizando con una descripción de la industria de la seguridad electrónica en México, tamaño del mercado y su segmentación, finalizando con un análisis de la industria basado en el enfoque de las cinco fuerzas de Porter.

El capítulo tres se dedica a describir la información general de la empresa, su objeto social de acuerdo a su acta constitutiva, su historia así como su organigrama y descripción básica de las funciones realizadas por los empleados. Continúa el capítulo con el planteamiento del problema a resolver, la posición de la empresa en el mercado de la seguridad de acuerdo con el análisis de las cinco fuerzas, se enriquece esta parte del trabajo con la elaboración de la matriz de evaluación del factor externo (EFE) y con la matriz de evaluación del factor interno (EFI) y complementado con un análisis FODA. Parte importante de este capítulo es el cuestionario aplicado a un grupo de empleados para determinar cuáles son los elementos de la planeación estratégica que se encuentran presentes y ausentes en la compañía.

El capítulo cuatro está dedicado a la propuesta de solución, mediante la formulación de las estrategias específicas para Seguridad Electrónica Dorada, las cuales se basan principalmente en el modelo de Fred R. David, mediante la implementación de la misión, visión y valores, en la realización de una auditoría externa e interna, en el establecimiento de objetivos a largo plazo, para llegar de esta forma a la generación y evaluación de las estrategias, en este punto se aplica el esquema analítico para la formulación de estrategias propuesto también por Fred R. David y el cual consta de tres etapas esenciales (aportación de información, ajuste y decisión o selección de estrategias). Para la formulación de las estrategias además del uso de la técnica FODA y de la Matriz de la Estrategia Principal, se enriqueció el trabajo con los puntos de vista de Sallenave para la elaboración de estrategias enfocándose en los factores esenciales de la empresa.

Finalmente, se presentan las conclusiones del trabajo, las implicaciones y las aportaciones de este trabajo para la empresa estudiada así como las limitaciones presentadas, esperando que este trabajo represente una herramienta valiosa a los directivos de Seguridad Electrónica Dorada SA de CV para asegurar su permanencia exitosa en el mercado nacional, y ¿por qué no?, su crecimiento (ya iniciado) a mercados internacionales.

CAPITULO 1
FUNDAMENTOS DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA

CAPITULO 1 FUNDAMENTOS DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA

En el capítulo uno presentamos el nacimiento y evolución del concepto estrategia, desde la época de Sócrates hasta la época contemporánea con Schendel & Hofer, también una breve mirada a una anécdota de la época que precede a la Dinastía Sui en China nos permitirá observar cómo se entrelazan las raíces de las guerras con los negocios teniendo como factor común a las estrategias, posteriormente profundizamos en el pensamiento de Henderson y su enfoque de paralelismo entre el origen y evolución de las especies y la competencia en los negocios. Las estrategias no se desarrollan e implementan por sí mismas, los estrategas son un elemento clave, por lo que presentamos cinco modelos diferentes de estrategias, basadas las diferencias en su personalidad y liderazgo. Sobre estrategia se han escrito cientos de libros y artículos, y los modelos de planeación estratégica sobran, en esta sección describimos dos de los modelos más reconocidos y aceptados, por su claridad de pensamiento y sencillez, más no simplicidad, en su contenido, los cuales tocan los aspectos fundamentales que servirán de base para el análisis en el caso de estudio en el capítulo tres y cuatro, nos referimos a los modelos de Steiner y de Fred R. David. Se presentan también tres perspectivas diferentes de las estrategias para una empresa, el enfoque de Porter, Fred R. David y J.P. Sallenave. Finalmente cerramos con un tema trascendental cuando se habla de planeación estratégica, ya que, para llegar a un lugar se debe saber de dónde se parte y en los negocios esto se logra con un análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa así como de las amenazas y oportunidades del ambiente donde la empresa se desenvuelve, es decir el análisis FODA.

1.1 Historia y definición de Estrategia

La palabra estrategia se ha utilizado de diversas formas y en diversos contextos a lo largo del tiempo, su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, también es frecuente escuchar el término en el ámbito de los deportes y juegos de mesa, aunque en décadas recientes el término es utilizado comúnmente en el mundo de los negocios.

El término *estrategia* proviene de la raíz griega *strategos* que significa “general”, el verbo “**stratego**” significa a su vez “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”¹. El concepto estrategia en un contexto militar y político es bien conocido desde hace

¹ Bracker, Jeffrey, "The Historical Development of the Strategic Management Concept" Academy of Management Review, Atlanta, 1980, p219

cientos de años y ha sido discutido por grandes escritores como Shakespeare, Montesquieu, Kant, Mill, Hegel, Clausewitz, Liddell Hart y Tolstoy entre otros, el concepto de estrategia planteado por estos escritores ha sido usado por numerosos teóricos militaristas y políticos como Maquiavelo, Napoleón, Bismarck, Yamamoto e incluso Hitler².

En el caso de los negocios, aunque los estrategas empresariales no “proyectan la destrucción” de sus competidores, la mayoría sin embargo, sí tratan de vender más que los rivales o de obtener mayores ganancias.

El enfoque que se da entre el contexto militar y el concepto de estrategia, surge probablemente en la relación que se tiene con las operaciones militares, ya que los elementos que dan valor a las estrategias también pueden encontrarse en las acciones de tipo militar, dentro de estos elementos podemos enumerar los siguientes:

- Recursos Limitados
- Incertidumbre de la capacidad e intención del oponente
- Coordinación de acciones a distancia y en un tiempo determinado
- Incertidumbre en el control de la iniciativa
- Percepciones reciprocas entre adversarios

Una de las analogías más importantes entre la estrategia militar y la estrategia de negocios es que cuando se presenta un conflicto visible, éste sólo es un síntoma periódico de un esfuerzo continuo por parte de cada uno de los involucrados para lograr un equilibrio dinámico entre los adversarios.

De acuerdo con Liddell Hart³ existen principios básicos de la estrategia que tienen su origen en la guerra y los cuales podemos mencionar:

- El verdadero propósito no es tanto buscar la batalla como lograr una situación estratégica ventajosa.
- Ningún General tiene razón en lanzar a sus tropas a un ataque directo contra un enemigo sólidamente atrincherado, en vez de tratar de romper el equilibrio del enemigo por medio de

² Bracker, Jeffrey, ibidem, p219

³ B.H. Liddell Hart, Strategy, 1954, p164

nuestro ataque, se debe de romper ese equilibrio antes de que el ataque real pueda lanzarse con éxito.

- ❑ Los principios de la guerra pueden resumirse en una sola palabra “concentración”.
- ❑ El punto anterior puede enfocarse a la “concentración de fortalezas contra debilidades”.

Un ejemplo de cómo la experiencia militar puede trasladarse a la estrategia en los negocios, se ve reflejada en el proverbio chino “Algo que es familiar no provoca la atención”, el cual se refiere a que los secretos fundamentalmente se esconden en espacios abiertos, de hecho, cuanto más obvia parece una situación, más secretos profundos puede esconder. Ya que la gente tiende a ignorar lo que le es familiar, la siguiente anécdota pertenece a la narrativa China, Gao Yuan⁴ cuenta que hace cientos de años vivió Chen Shubao, fue el último rey de la corta dinastía Chen, que reinó hace catorce siglos, Shubao fue víctima de este tipo de estrategia, este rey proclive a la poesía, buen conocedor de vinos, mujeres y música, dirigía su reino de una forma auto condescendiente y extravagante, mantenía a su concubina sobre el regazo, incluso mientras escuchaba los informes de los asuntos del Estado por parte de sus ministros. Al mismo tiempo al norte de China se estaba consolidando un grupo fundado por Yang Jiang, que en el futuro se convertiría en la Dinastía Sui, el cual al saber el carácter disoluto de Chen Shubao, decidió que había llegado el tiempo para cruzar el río Yangtsé y conquistar el sur. Para esta incursión Yang Jiang nombro al general He Nuobi al frente de esta misión.

A la orilla sur del río Yangtsé, el reino de Chen estaba potentemente fortificado, por lo tanto He Nuobi excluyó una confrontación directa o un ataque sorpresa. En vez de ello, desplegó sus fuerzas a lo largo de la orilla norte, instaló tiendas y estandartes llamativos, y comenzó a hacer movimientos de tropas de un lado a otro. Viendo toda esta actividad, el comandante de las fuerzas Chen supuso que la invasión era inminente y puso todas sus tropas en estado de alerta. Pero las tropas de Yang Jiang no atacaron, y al cabo de un tiempo el comandante de las fuerzas Chen concluyó de qué se trataba simplemente de maniobras de rutina. Poco a poco las tropas Chen empezaron a cansarse de esperar a un enemigo que nunca llegaba y relajaron la vigilancia.

El día primero del nuevo año lunar 589, cuando Chen Shubao estaba todavía durmiendo tras una noche de juerga con bebidas y mujeres, He Nuobi organizó un cruce sorpresa del río Yangtsé e invadió la capital de Chen, Cuando las tropas de Yang Jiang tomaron por asalto el palacio, Chen

⁴ Gao Yuan, Las treinta y seis Estrategias Chinas, Ed.Edaf, España, 2002, p21

Shubao tomó a su concubina favorita y a otra joven consorte y se arrojó con ellas a un pozo, había tan poco agua en éste que no se ahogaron, sino que fueron descubiertos y sacados del pozo, las concubinas fueron ejecutadas y Chen Shubao fue hecho prisionero, su escondite pasó a la historia como “el pozo de la humillación” y llegó a convertirse en una alusión popular de la poesía de las últimas dinastías.

La estrategia de cruzar el mar confundiendo al cielo funciona, de acuerdo con Yuan⁵, sobre la base de la relación yin-yang entre lo descubierto y lo cubierto, regularidad e irregularidad, familiaridad y sorpresa. Cada uno de los elementos de estos pares de opuestos puede ocultar al otro, y cualquiera de ellos puede transformarse en su contrario. Esta estrategia funciona porque la gente espera que los secretos estén escondidos ya que es lógico pensar que los planes deben de ser hechos y llevados a cabo en secreto. De esta forma las personas tienden a descuidar las actividades abiertas que esconden estrategias subyacentes. Cuanto más corriente es una actividad, menos atención atrae, la gente está acostumbrada a los lugares comunes, cuando se conduce por una carretera familiar, puede que la atención se disperse. Hitler utilizó esta estrategia en la invasión de Francia durante la Segunda Guerra Mundial, deliberadamente dejó filtrar la información de una invasión inminente veintinueve veces, hasta que los servicios de información británico y francés dejaron de tomar en serio estas filtraciones, dejando desprotegida a Francia de la guerra relámpago que sobrevino. Por su parte, los aliados utilizaron la misma estrategia contra Hitler, el desembarco de Normandía fue precedido por varios lanzamientos de maniqués, los alemanes habían bajado la guardia cuando se lanzaron los verdaderos paracaidistas.

Esta estrategia aparece en los negocios cuando las empresas o los ejecutivos, logran algo haciendo asumir a la gente que van a actuar de una manera previsible, y después haciendo algo inusual. A finales de los setentas, los hermanos Belzberg de Canadá dueños de First City Financial Corporation, empezaron a frecuentar las juntas de accionistas de las grandes empresas norteamericanas de las cuales poseían acciones minoritarias, amenazando con absorber a las grandes empresas norteamericanas, rápidamente se ganaron la fama de accionistas intrusos que podían ser fácilmente sacados del juego, por lo que las grandes empresas comenzaron a comprar las acciones minoritarias a los Belzberg con una prima sustanciosa por encima del precio de mercado. De esta forma las oficinas en Wall Street de las grandes empresas estaban desprevenidas cuando los Belzberg lanzaron la oferta de adquisición de la empresa Scovill que compraron en 1985 con muy poca resistencia. La estrategia de “algo que es familiar no provoca atención” puede también observarse en las modificaciones de productos que los consumidores

⁵ Gao Yuan, *ibidem*, p23

leales nunca podrían sospechar, cuando el glutamato de sodio japonés no se estaba vendiendo bien, los fabricantes ampliaron el diámetro de la pequeña boca del frasco de un milímetro a un milímetro y medio⁶, un usuario frecuente de este producto difícilmente podría darse cuenta del cambio en la apertura del frasco, los consumidores ponían sin saberlo más glutamato a su comida, haciendo aumentar sus ventas en un cincuenta por ciento. Finalmente lo que sugiere también esta estrategia en el mundo de los negocios es que sirve de poco intentar impresionar con un flujo interminable de ideas, propuestas y proyectos, sin embargo acciones bien escogidas y realizadas en el tiempo debido tienen un mayor impacto y mayores posibilidades de éxito.

Es importante destacar que los conceptos de estrategia militar giran en torno al supuesto de que las hostilidades reales ya han empezado, Liddell Hart⁷ desarrolló el concepto de “gran estrategia”, que consiste en un plan para asegurar y mantener la paz, por la cual se libra esa guerra, y esta idea es de gran importancia para los negocios, ya que la estrategia de negocios debe de lograr un equilibrio dinámico en constante cambio frente a numerosos competidores.

El uso del concepto estrategia en un contexto de negocios se remonta a la antigua Grecia, en la ciudad de Atenas se acababan de realizar elecciones para elegir Generales y el militar Nicomáquides estaba molesto por haber sido derrotado por Antístenes, un empresario. Sócrates comparó las actividades de un empresario con las de un general, señalándole a Nicomáquides que en toda tarea, quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos, Jeffrey Bracker⁸ menciona que este punto de vista de Sócrates desapareció con la caída de las ciudades estado de Grecia y no volvió a aparecer sino hasta después de la Revolución Industrial.

La necesidad de desarrollar un concepto de estrategia relacionado con los negocios comienza a ser mayor después de la Segunda Guerra Mundial, cuando los negocios pasaron de un ambiente relativamente estable a un ambiente competitivo y de cambios rápidos, un ambiente en el que lo único constante es el cambio. Ansoff⁹ atribuye este cambio en los ambientes en los que se desenvuelven los negocios, a dos factores significantes:

1) La marcada aceleración en la tasa de cambios dentro de las empresas, lo que pone un especial énfasis en la habilidad que deben desarrollar los integrantes de la empresa para anticipar cambios,

⁶ Gao Yuan, *ibidem*, p24

⁷ B.H. Liddell Hart, *ibidem*, p164

⁸ Bracker, Jeffrey, *op. cit.* p219

⁹ Bracker, Jeffrey, *ibidem*, p219

tomar ventaja de las nuevas oportunidades que se presentan y para tomar acciones a tiempo evitando amenazas a la compañía.

2) La acelerada aplicación de ciencia y tecnología en el proceso de administración, lo que estimula el interés y aceptación de enfoques analíticos y explícitos para la toma de decisiones, lo que incrementa la habilidad gerencial para tratar con la creciente incertidumbre en el futuro.

En tiempos recientes los primeros estudiosos en ligar el concepto de estrategia a los negocios fueron el matemático americano de origen húngaro John Von Neumann, considerado una de las mentes más brillantes de principios del siglo XX y su colega austriaco Oskar Morgenstern, quienes en su obra de Teoría de Juegos, definen la estrategia empresarial¹⁰, "como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta."

Peter Drucker¹¹ por su parte, afirmaba en 1954 que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, bajo la premisa de que los gerentes deberían saber con qué recursos cuenta su empresa y cuáles deberían de tener.

Se considera que la primer definición moderna de estrategia en el contexto de los negocios, es la que presenta Alfred Chandler en su obra de 1962, *Strategy and Structure*, en este trabajo Chandler analiza cuidadosamente a cuatro gigantes de la industria americana de su época, Sears Roebuck, DuPont, General Motors y Standar Oil of New Jersey, como uno de los resultados de su trabajo define a la "estrategia" como el elemento que determina las metas básicas de la organización, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas¹². El mayor rol de las nuevas corporaciones, dice Chandler, debe de ser el mantener la salud del negocio a largo plazo, usualmente definido como rentabilidad sostenida y el crecimiento de la empresa¹³.

En 1965 Igor Ansoff escribe¹⁴ *Corporate Strategy*, el cual fue el primer texto en concentrarse completamente en "Estrategia" y aunque las ideas que delinea en esa obra son complejas, este libro permanece como uno de los clásicos de la literatura en temas de administración, en el libro presenta una definición más analítica de estrategia, Ansoff consideró que la estrategia es un hilo conductor que corre entre las actividades de la empresa y los productos y mercados, de esta forma

¹⁰ Mintzberg, Henry, "El proceso Estratégico" Prentice Hall, México, 1997, p2

¹¹ citado en Mintzberg, Henry, ibidem, p2

¹² Mintzberg, Henry, ibidem p2

¹³ Alfred D. Chandler, *Strategy and Structure*; Cambridge, MA, MIT Pres, 1962, p271

¹⁴ Ansoff, Igor, *Corporate Strategy*, <http://www.thefreelibrary.com>, consultado 10 Febrero 2009

la estrategia se convierte en una regla para tomar decisiones, un hilo conductor con cuatro componentes:

- ❑ El alcance del producto/mercado (los productos que oferta la empresa y los mercados en los que se desempeña).
- ❑ El vector de crecimiento (se refiere a los cambios que la empresa planea aplicar acorde a sus productos y mercados).
- ❑ La ventaja competitiva (los puntos particulares del producto referenciado a su mercado que posicionan a la empresa en un lugar sólido respecto a sus competidores).
- ❑ La Sinergia, que se refiere a la medida en que las diferentes áreas que integran la empresa pueden funcionar juntas y en forma correcta para lograr más de lo que podrían lograr si operara cada una de las áreas por su cuenta.

En 1969 Kenneth Andrews, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, da una definición que durante mucho tiempo influyó fuertemente a los estudiantes de esa generación, para Andrews la estrategia “representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será”¹⁵. De acuerdo con esta definición de Andrews el estratega debe diseñar una serie de objetivos y planes que revelen el campo de actividad de la empresa, así como la forma en que enfoca esta actividad.

A la concepción de la estrategia desarrollada por Andrews se le conoce como “modelo lineal”, porque este enfoque se dirige a la planificación y a la definición de objetivos, y porque el término lineal connota un método, dirección y secuencia. A la versión de Ansoff, se le conoce como “modelo adaptativo”, ya que este enfoque trata de encontrar un balance más conveniente entre el ambiente de la empresa y sus recursos. Mintzberg habla del enfoque de Andrews llamándolo “Escuela del Diseño” y al de Ansoff lo llama “Escuela de la Planificación”¹⁶

En la tabla 1 se presenta un resumen de los escritores contemporáneos y sus definiciones de estrategia de negocios, en letra *itálica* se resalta los términos que son una tendencia común en estas definiciones. En la tabla 2 se presenta la evolución de la Administración Estratégica desde la

¹⁵ citado en Mintzberg, op. cit, p2

¹⁶ Mintzberg, ibidem, p3

época dorada de los griegos hasta nuestros tiempos, sus mayores pensadores y el ámbito donde puede ser aplicada la Administración Estratégica.

La mayoría de las definiciones de estrategia que se pueden encontrar en los libros son variaciones de las definiciones de Andrews y Ansoff, y en todas las definiciones existen cuatro elementos o conceptos en común, los cuales son el **Ambiente**, el cual se refiere a las condiciones que son ajenas a la empresa y a las que ésta debe de responder, algunas de estas condiciones son negativas y se conocen como “amenazas” y otras son positivas o también llamadas “oportunidades”, el segundo concepto es que la empresa debe de establecer metas u objetivos básicos, el objetivo de nivel más alto se conoce generalmente como la **misión** de la organización, el tercer concepto es que la empresa debe realizar un **análisis de la situación**, con objeto de encontrar cuál es su situación en el ambiente en que se desenvuelve y cuál es la cantidad de recursos con que cuenta para hacer frente a ese ambiente, este análisis es el que se conoce como FODA o también como SWOT por sus siglas en Ingles (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) que significa “fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas”, en el inciso 1.6.2 de este trabajo se describirá más a detalle este análisis. Finalmente la empresa proyecta cómo aplicar sus recursos para alcanzar los objetivos establecidos en el ambiente que se encuentra la organización.

Los enfoques de Andrews y Ansoff también implican dos puntos esenciales de las estrategias, los cuales son:

* Primero: “el análisis siempre debe de ir antes que la acción”; por eso se debe definir metas, analizar la situación y planificar antes de cualquier tarea que emprenda la empresa, a esto se le suele conocer como formulación de la estrategia.

* Segundo: La acción o ejecución de la estrategia corre a cargo de personas que no son los analistas, ni los planificadores ni tampoco los directivos de los altos niveles, las personas que ejecutan las estrategias son personas que normalmente esperan poner en práctica las fórmulas con el mínimo de sorpresa posible.

Bracker¹⁷ presenta una definición de Planeación Estratégica que contempla los puntos esenciales de la Tabla 1, la cual señala que *la estrategia "es el análisis de los ambientes internos y externos de la compañía para maximizar la utilización de los recursos en relación con los objetivos. La mayor importancia de la Planeación Estratégica es que le da a la organización*

¹⁷ Bracker, op. cit. , p 221

una estructura para desarrollar habilidades que le permitan anticipar y hacer frente a los cambios."

Tabla 1
Cronología de las definiciones modernas de Estrategia

Año	Pensador / Obra	Definición
1947	Von Neumann y Morgenstern / Theory of Games and Economic Behaviour	Estrategia es una serie de acciones a seguir por una empresa y que han decidido de acuerdo con una situación en particular.
1954	Peter Druker, /The Practice of Management	Estrategia es analizar la situación presente y cambiarla si es necesario, encontrando en este análisis los recursos que se tienen y los que se deberían tener.
1962	Chandler Alfred D. / Strategy and Structure	Estrategia es el factor determinante de los objetivos básicos a largo plazo de la empresa, y la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para llegar a las metas .
1965	Ansoff / Corporate Strategy: An analytic Approach to Growth and expansion	Estrategia es una regla para tomar decisiones determinado por el alcance del producto / mercado, vector de crecimiento, ventaja competitiva y sinergia.
1968	Cannon, Business Strategy and Policy	Las estrategias son las decisiones de acción direccionales las cuales son requeridas competitivamente para lograr el propósito de la compañía.
1969	Learned, Christenson, Andrews & Guth / Business policy: Text and Cases	Estrategia es el patrón de objetivos, propósitos y las mayores políticas y planes para lograr esos objetivos , basados en tal forma que defina en qué tipo de negocios la empresa está o estará involucrada y el tipo de compañía que es o será.
1971	Newman & Logan, / Strategy, Policy and Central Management	Estrategias son planes que anticipan cambios e inician acciones para tomar ventaja de oportunidades que son integradas dentro de los conceptos o misión de la empresa.
1972	Schendel &Hatten / Business policy or strategic management	Estrategia es definida como las metas y los objetivos básicos de la organización, los mayores programas de acción escogidos para alcanzar esas metas y objetivos, y el mayor patrón de asignación de recursos usado para relacionar a la organización y su ambiente.

1973	Uyterhoeven, Ackerman & Rosenblum / Strategy and Organization	La Estrategia provee de dirección y cohesión a la empresa y está compuesta de varios pasos, como perfil estratégico, pronóstico estratégico, auditoría de los recursos, alternativas exploradas estratégicas, pruebas de consistencia y finalmente, opción estratégica.
1974	Ackoff / Redesigning the future	La estrategia está relacionada con objetivos a largo plazo y las formas de perseguirlos que afectan el sistema como un todo.
1975	Paine & Naumes / Strategy and Policy Formation: an integrative approach	Estrategias son acciones mayores específicas para el logro de los objetivos de la empresa.
1975	McCarthy, Minichiello & Curran / Business Policy and Strategy: Concepts and Readings	Estrategia es un análisis del ambiente y la selección de alternativas económicas que igualará los recursos corporativos con los objetivos , a un riesgo medido entre el beneficio y la viabilidad que las alternativas ofrece.
1976	Glueck / Business Policy: Strategy Formation and Management Action.	Estrategia es un plan unificado, comprensivo, e integrado, diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa son logrados.
1977	McNichols / Policy Making and Executive action.	La Estrategia forma parte de la formulación de políticas, esta comprende una serie de decisiones que reflejan la determinación de los objetivos básicos del negocio y la utilización de habilidades y recursos para lograr las metas .
1977	Steiner & Miner / Management Policy and Strategy	Estrategia es forjar la misión de la compañía, ajuste de objetivos para la organización a la luz de las fuerzas internas y externas , formulación de políticas específicas para lograr los objetivos , y asegurando la apropiada implementación para que los propósitos básicos y objetivos de la organización sean logrados.
1979	Mintzberg / The structuring of organizations.	Estrategia es una fuerza mediadora entre la organización y su ambiente , patrones consistentes acordes con las decisiones organizacionales para tratar con el ambiente .

1979	Schendel & Hofer / Strategy Management a new view of Business Policy and Planning	La Estrategia provee de una dirección a la organización que le permita lograr sus objetivos , mientras le permite a la organización responder a las oportunidades y amenazas en su ambiente .
------	---	---

Fuente: Jeffrey Bracker, Georgia State University, 1980, p220

Tabla 2
Historia del Alcance de la Administración Estratégica

Época	3,000 AC Caída de las ciudades Estado Griegas.	Imperio Romano	Revolución Industrial	Post- II Guerra Mundial	Actual
Basado en	Mercados Nacionales Organizaciones Largas, complejas e interrelacionadas.	Ambiente de Oligopolio Disponibilidad ilimitada de recursos Carencia de mercados nacionales. Falta de habilidad para anticipar los cambios. Ambiente estable.		Ambiente Dinámico Nuevas Tecnologías Habilidad para anticiparse a los cambios. Mercados Nacionales Habilidad de tratar con un futuro incierto.	
Definición Estrategia	Uso Efectivo de los recursos para cumplir los objetivos.	Uso Efectivo de los recursos para cumplir los objetivos		Análisis del Ambiente interno y externo de la empresa con la finalidad de maximizar el uso de los recursos en relación con los objetivos	
Mayor Contribuidores	Primeros Escritores Griegos como Homero, Eurípides, Sócrates.	Shakespeare, Montesquieu, Kant, Mill, Hegel, Clausewitz, Tolstoy.		Von Neumann y Morgenstern, Drucker, Chandler, Ansoff, Glueck, McNichols, Hofer, Schendel.	
Aplicación de la Estrategia	Ambiente de Negocios, Militar y de Gobierno.	Ambiente Militar y de Gobierno		Ambiente de Negocios, Militar y de Gobierno.	

Fuente: Jeffrey Bracker, Georgia State University, 1980, p222

1.2 Enfoque biológico del origen de la estrategia.

En el año de 1934 en la Universidad de Moscú, el Profesor G.F. Gause, conocido como el padre de la biología matemática publicó sus resultados de una serie de experimentos en los cuales colocó a dos protozoarios del mismo género en un recipiente y a los cuales alimentaba adecuadamente, lo que el Profesor Gause encontró fue asombroso, si los animales fuesen de diferente especie entonces podrían sobrevivir y persistir en conjunto, pero si estos fuesen de la misma especie entonces no podrían sobrevivir. Esta observación permitió al profesor desarrollar lo que se conoce como “Principio de Gause de la Exclusión Competitiva” el cual menciona que dos especies no pueden coexistir si realizan su forma de vida en forma idéntica¹⁸.

La competencia ha existido desde mucho antes que existiera la estrategia como concepto, ya que la competencia comienza con la vida misma; los primeros organismos unicelulares requirieron de ciertos recursos para mantenerse con vida, cuando estos recursos fueron adecuados, el número de organismos creció de una generación a otra, conforme la vida evolucionó, estos organismos se convirtieron en alimento para formas de vida más complejas que se colocaron en la parte superior de la cadena alimenticia. Cuando un par de especies compiten por algún recurso esencial tarde o temprano una desplaza a la otra. En ausencia de fuerzas que puedan mantener un equilibrio estable dando a cada especie una ventaja en su propio territorio, solamente una especie del par sobrevivirá.

Después de millones de años, se ha desarrollado una red compleja de interacciones competitivas, al día de hoy más de un millón de distintas especies existentes han sido catalogadas, cada una de ellas con ciertas ventajas únicas para competir por los recursos que requieren, y se piensa que existen todavía millones de especies más todavía sin clasificar, en cualquier momento dado miles de especies están extinguiéndose y miles más están emergiendo. Lo que explica esta abundancia es la variedad, mientras más rico es el ambiente más grande es el número de variables potencialmente significativas que pueden dar a cada especie una ventaja única, pero también mientras más rico es el ambiente más grande es el número potencial de competidores y más severa la competencia.

Durante millones de años, la competencia natural no involucraba ninguna estrategia, ya que mediante la oportunidad presentada y las leyes de la probabilidad, los competidores encontraron la combinación de recursos que mejor se adaptaba a sus diferentes características, esto no fue

¹⁸ Henderson, Bruce D. , The Origin of Strategy, Harvard Business Review, MA, 1989, p139

estrategia sino selección natural Darwiniana, basada en la adaptación y sobrevivencia de los más aptos. Este mismo patrón existe en todos los sistemas vivos y también en los negocios. En ambos casos, la competencia por la biosfera y la competencia comercial, es la oportunidad aleatoria quizás el mayor de los factores de influencia. La casualidad determina la mutación y variaciones para sobrevivir y prosperar de generación a generación, aquellas especies que dejan relativamente pocos descendientes son desplazados, aquellos que se adaptan mejor desplazan al resto.

Las características físicas y estructurales evolucionan y se adaptan para igualar el ambiente competitivo, los patrones de conducta evolucionan también y comienzan a encajar como reacciones instintivas. De hecho, la competencia en los negocios y la competencia biológica, seguiría el mismo patrón de cambio evolutivo gradual excepto por una cosa, los estrategas de los negocios pueden usar su imaginación y habilidad para razonar lógicamente para acelerar los efectos de la competencia y la velocidad del cambio, en otras palabras, “la imaginación y la lógica hacen posible la estrategia”¹⁹. Sin ellas las tácticas y la conducta en la organización son ambas intuitivas o el resultado de reflejos condicionados. Pero la imaginación y la lógica son solamente dos de los factores que determinan cambios o avances en un equilibrio competitivo. Ya que la estrategia requiere la habilidad de entender la red compleja de la competencia natural.

Si todos los negocios pudieran crecer en forma indefinida, el mercado total crecería a un tamaño indefinido en un mundo finito, esto obviamente nunca podría pasar. Las empresas compiten entre si empujándose una a otra para sacarse del mercado, la más apta sobrevivirá y prosperará hasta que desplace a sus competidores o sobrepase sus recursos. Es decir, en el mundo real las empresas logran un verdadero equilibrio entre ellas, y esto es debido al principio de Gause mencionado en los párrafos anteriores y ahora aplicado a los negocios, el cual manifiesta que empresas competidoras que se desempeñan en la misma forma no pueden coexistir en los negocios, igual que pasa en la naturaleza. Cada una de las empresas debe tener una diferencia suficiente que le permita tener una ventaja única. La continua existencia de un número de competidores es una prueba per-se que las ventajas que tiene cada una sobre las otras las hacen mutuamente exclusivas, estas empresas podrían parecer iguales, pero en realidad son diferentes.

Por ejemplo, si se considera el caso de los fabricantes de automóviles y sus agencias distribuidoras, este tipo de compañías se traslapa en el tipo de mercancía que venden, en los clientes y en las áreas geográficas donde operan, pero para sobrevivir, cada una de estas fabricas y sus agencias han tenido que diferenciarse en forma importante para dominar diferentes

¹⁹ Henderson, idem, p 140

segmentos del mercado, cada una vende a diferentes perfiles de clientes (segmentación) u ofrece diferentes valores agregados o servicios o productos finales.

Lo que diferencia a los competidores en los negocios puede ser el precio de venta, las funciones del producto, utilidad, disponibilidades de refacciones, o puede que no exista ninguna diferencia real sino únicamente una diferencia de percepción, es decir de cómo el cliente percibe el producto, el vendedor o el fabricante, de hecho, la imagen es frecuentemente el único punto de comparación que tiene el cliente para evaluar entre diferentes alternativas. Esta es la razón por la cual la publicidad puede ser valiosa. Debido a que los negocios pueden combinar estos factores en diferentes formas, siempre habrá muchas posibilidades para una coexistencia competitiva. Pero también habrá muchas posibilidades para que cada competidor agrande la ventaja que tiene sobre los demás, cambiando lo que lo diferencia de sus rivales.

Bruce D Henderson al plantear este enfoque biológico de la Estrategia, manifiesta que la evolución se da en forma natural en la vida, pero en los negocios la evolución puede ser planeada, y este es el objetivo de la Estrategia. Henderson señala que la competencia natural es evolutiva mientras que la competencia estratégica es revolucionaria. Esto es debido a que la competencia estratégica disminuye el tiempo de respuesta a los cambios en el ambiente, los cambios que pudieran tomar generaciones en evolucionar, en cambio, ocurren en un periodo corto de años, ya que la competencia estratégica es deliberada, cuidadosa, considerada y firmemente razonada.

Los elementos básicos de la competencia estratégica que plantea Henderson son los siguientes²⁰:

- 1) Habilidad para entender a la conducta competitiva como un sistema en el cual los competidores, clientes, dinero, personas y recursos interactúan en una forma continua.
- 2) Habilidad para usar ese entendimiento (ver punto anterior) para predecir como un movimiento estratégico dado puede cambiar el balance en el equilibrio competitivo
- 3) Recursos que puedan ser permanentemente confiados a nuevos usos aun cuando los beneficios sean diferidos.
- 4) Habilidad para predecir riesgos y regresar con suficiente precisión y confianza que justifique ese compromiso con la empresa.

²⁰ Henderson, idem, p 142

5) Deseos de actuar²¹.

Una vez que se han comprometido los recursos, la estrategia busca realizar cambios a fondo en las relaciones de competencia entre empresas, y solamente dos inhibidores fundamentales pueden moderar el carácter revolucionario de la estrategia, uno es la falla en la implementación lo cual puede ser de consecuencias tan profundas como lo son también las consecuencias del éxito. El otro inhibidor es la ventaja inherente que tiene un defensor que está alerta sobre los movimientos del atacante, el éxito generalmente depende de la cultura, percepciones, actitudes, del comportamiento característico de los competidores y del conocimiento mutuo que tienen entre si los competidores. Esta es la razón por la cual cuando un competidor agresivo lanza una estrategia exitosa entonces los otros competidores responderán con una previsión y esmero similar de recursos.

²¹ Henderson, idem, p 143

1.3- TIPOLOGÍA DEL ESTRATEGA

Existen dos preguntas que frecuentemente surgen cuando se habla de estrategias; la primera es ¿qué es un estratega? y la segunda pero no menos importante es ¿qué papel desempeña el estratega en el proceso de creación de las estrategias?. Las respuestas, comentarios y opiniones al respecto son diversas y han variado a lo largo del tiempo, todavía hasta fechas recientes la idea del estratega como una persona completamente racional ha sido la dominante y probablemente esta concepción siga prevaleciendo, sin embargo Bourgeois y Brodwin²² crearon una tipología de enfoques del estratega. Estos modelos son útiles para detectar con detalle algunas formas diferentes de concebir las estrategias y que nos permiten identificar al estratega como un ser más complejo y que adopta papeles diferentes dependiendo de las situaciones y circunstancias a las que se enfrente en la organización, independientemente del nivel jerárquico en el cual se encuentre.

1.3.1. Estratega Comandante

En este modelo el director general es un actor racional que tiene considerable poder y acceso a información cuasi completa, el comandante usa este poder y la información para hacer análisis racionales exhaustivos antes de emprender una acción, posteriormente sus objetivos guían los actos estratégicos de la organización, este enfoque se apega a la descripción más común del estratega. El modelo del comandante concede una mayor importancia a la formulación que a la implementación, al análisis que a la acción, esto también implica que el estratega tiene información amplia y correcta sobre las fuerzas y las debilidades internas de la empresa y del ambiente externo, por lo que se presentan problemas cuando la empresa se encuentra en un ambiente que se mueve con velocidad, cuando el plan incluye elementos que desincentivan a la organización y cuando los planificadores no pueden ser del todo objetivos.

Debido a que el modelo del estratega tipo comandante divide a la empresa en pensadores y en actores, el comandante y su equipo de planificación pueden generar desmotivación en las personas que ponen en práctica (todos los demás) ya que siempre están trabajando con el plan de otro, y podrían causar un ambiente sin innovación, ya que generan propuestas o alternativas que tendrán poca probabilidad de aceptación.

Otro problema es que este modelo complica la integración de ideas que provengan de mandos inferiores, el personal de una empresa aun cuando se encuentre en los niveles bajos puede

²² Bourgeois, L.J y D.A. Brodwin, "Strategic Implementation: five approaches to an elusive phenomenon" Strategic Management Journal 5, 1984, pp 241-264

encontrar buenas ideas que representen oportunidades para la organización, no obstante el modelo del comandante goza de gran popularidad.

1.3.2. Estratega del Cambio.

Este tipo de estrategia tiene su inicio en el punto donde termina el modelo del comandante y este punto es la implantación, en el modelo del cambio las recomendaciones estratégicas han sido recibidas y ahora el estratega debe lograr que la organización las ponga en práctica. A este perfil de estrategia también se le conoce como "Arquitecto" ya que debe de diseñar estructuras y sistemas para garantizar la ejecución de la estrategia y llevar a la organización a conseguir las metas establecidas. Este modelo recomienda recurrir a los instrumentos de la administración y la ciencia conductual para aplicar la estrategia, dentro de estos instrumentos podemos mencionar la estructura y el personal, los sistemas de planificación, los sistemas de información, los planes de compensación con incentivos, el desarrollo organizacional, la retroalimentación con uso de encuestas, la formación de equipos, las actividades intergrupales y las intervenciones en todo el sistema.

Un punto muy importante de este modelo es que el estratega del cambio considera la implantación en forma directa, no solamente traslada la intención estratégica a los subordinados, sino que además permanece activamente involucrado a lo largo de todo el proceso de implantación. La limitante es que este modelo no hace nada por atacar otras fallas, el estratega sigue necesitando información oportuna y exacta, debe de seguir siendo muy poderoso, todavía necesita una estrategia que no tenga desincentivos inherentes y sigue enfrentando los problemas de motivación e innovación ligados a la división de la tarea de crear estrategias, este estratega es por una parte "pensante" y por otra "actuante" al igual que el modelo cultural requiere de mucho tiempo para poner el sistema en práctica.

1.3.3. Estratega Colaborador

Bajo este modelo el Estratega se preocupa de cómo lograr que el equipo de alta dirección ayude a desarrollar una buena serie de metas y estrategias y se comprometa con ellas, el Director General que actúa con el modelo colaborador se apoya en el uso de las dinámicas de grupo, las técnicas de lluvias de ideas y técnicas de integración que le ayuden a que su equipo cercano desarrolle las ideas para la estrategia de la empresa. El rol principal del Director es como coordinador y es muy común que adopte la posición del Abogado del Diablo para propiciar que el equipo analice las ventajas y desventajas de cada propuesta, de esta forma se inicia una investigación dialéctica de la cual surgen dos resultados, una tesis y su antítesis, un plan y un contra plan, y el estratega

colaborador propicia el debate formal sobre ambas opciones para obtener una síntesis como estrategia.

Este modelo tiene la ventaja de que el estratega no se limite a una sola persona, el hecho de que varias personas y por lo tanto varios puntos de vista sean involucrados aumenta la exactitud de la información y los límites del proceso cognoscitivo del modelo del comandante, además, al conseguir el compromiso con la estrategia se superan los problemas de motivación que están presentes en los modelos anteriores.

1.3.4 Estrategia Cultural

El estratega que se desempeña bajo este modelo tiene presente la interrogante de ¿cómo puedo lograr que la organización entera se comprometa con nuestras metas y estrategias?, en este caso el director general adopta un papel de entrenador que exhorta al personal de la empresa a creer en la misión de la empresa, pero le permite a las personas crear y desarrollar los detalles para cumplir con ella. Es decir, el director trata de crear una cultura, un conjunto de valores, creencias y formas de pensar que es compartido por los miembros de la organización. El estratega que aplica este modelo hace uso de una serie de instrumentos culturales para la obtención de sus resultados.

El modelo cultural empieza a superar la distancia que separa a los pensadores de los actores, el estratega establece el ritmo de trabajo y dedica mucho tiempo y esfuerzo a preparar una visión. En este modelo son las personas de los niveles bajos quienes crean los detalles para adaptar sus estrategias a la visión. Inculcar una cultura toma mucho tiempo, lo cual es una desventaja, pero una vez que se ha establecido comienza a rendir resultados, con una ejecución ágil y con menor número de políticas, sin embargo es importante considerar que bajo este modelo existen varios problemas potenciales cuando se ha implementado una cultura muy fuerte ya que se puede llevar a la empresa a perder contacto con su ambiente, y a que los miembros de la organización dirijan su mirada al interior en forma excesiva, convirtiéndose en una especie de xenofobia al disgustarles o rechazar a los que no pertenecen a su cultura interna.

También los miembros pueden combatir las desviaciones a lo establecido (procedimientos, políticas, etc.) siendo estas desviaciones en algunas ocasiones útiles para la innovación, esta situación también podría causar una homogeneidad en la organización, ya que, aquellos que son diferentes a la cultura interna abandonarán la empresa para irse a otras, finalmente, también pudiese presentarse el caso de que bajo este tipo de modelo se pueden demorar los intentos por cambiar las cosas a una forma más positiva.

1.3.5 Estrategia Creciente

A este modelo propuesto por Bourgeois y Brodwin también se le conoce como estrategia orquestador y juez, porque el director general propicia que los gerentes desarrollen, defiendan e implanten estrategias sólidas, bajo este modelo la estrategia crece del interior de la empresa, de la base de la organización hacia arriba, y en este caso, el director general deja el papel de diseñador para establecer límites para las acciones de la organización y con este marco analiza las estrategias sugeridas, los puntos más importantes que realiza el estratega del modelo creciente son definir los fines de la organización en términos amplios para dar cabida a las innovaciones y poder seleccionar los proyectos que se han sugerido.

El modelo creciente se adapta bien a las organizaciones en la vida real, ya que, en empresas muy diversificadas o en compañías que están dentro de industrias muy dinámicas, sería muy difícil que el director general pudiera saberlo todo y la información que reciben pudiera estar desfasada en tiempo, por lo que los directores ejecutivos dependen mucho de sus subordinados en la elaboración de las estrategias, para contar con información oportuna sobre las condiciones de cada una de las industrias en las que opera la empresa, para la formulación y repaso de las estrategias empresariales y para el establecimiento de las metas operativas.

Aunque la ideología del modelo del comandante es la que prevalece en las empresas, no obstante, en la práctica es poco probable que las estrategias sean creadas por una sola persona, la creación de estrategias suele ser un proceso de grupo y los procesos de grupo están rodeados de problemas potenciales, lo cual implica evitar la incertidumbre, resolver diferencias de criterios a priori, y evitar que el grupo de trabajo pierda su capacidad de pensar en forma crítica, para resolver estos puntos el estratega creciente debe dirigir la atención de sus subordinados a áreas con contenido claro, apoyando una metodología específica para hacer planes y alterando la estructura de la organización.

1.4- Modelos Conceptuales de Planeación Estratégica

Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería de ser en general, o una imagen de un concepto formado mediante la generalización de particularidades, por lo tanto, un modelo conceptual claro representa una herramienta poderosa, ya que proporciona la guía adecuada para un funcionamiento adecuado de la práctica.

Diversos estudiosos de la Planeación Estratégica han desarrollado su modelo conceptual para presentar lo que es este concepto para ellos, a continuación presentaremos dos modelos que se han seleccionado por ser de los más representativos y aceptados en su aplicación práctica, es decir, cuando estos modelos conceptuales se convierten en modelos operativos para usarse en la realidad de las empresas.

1.4.1 Modelo de dirección estratégica de Fred R. David

El modelo de dirección estratégico de Fred R. David es el paradigma que se utilizará como base para analizar el problema de la empresa y plantear el desarrollo de las estrategias en el capítulo cuatro. El proceso de la planeación estratégica, planteado por Fred R. David²³ se divide en tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y la evaluación de la estrategia. La primera etapa correspondiente a la formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. La formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otras empresas o formar una empresa común.

La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas, esta etapa de implantación incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

²³ Fred R. David, "Administración Estratégica", Ed. Prentice Hall, México, 2003, p 5

La etapa de la evaluación de la estrategia es la parte final de la planeación estratégica, ya que los directivos de la empresa necesitan saber cuándo las estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información, es importante señalar que todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. La evaluación de las estrategias implica la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales, la medición del rendimiento y la toma de medidas correctivas, esta etapa de evaluación es muy importante porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana, además el éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes a los cuales la empresa debe de hacerles frente.

El modelo desarrollado por Fred R. David representa un enfoque claro y práctico para las tres etapas de la planeación estratégica (formulación, implantación y evaluación de estrategias). Las relaciones que se establecen entre los componentes principales del proceso de planeación estratégica pueden ser observadas en la figura 1. David también plantea que el modelo es una forma de entender las interrelaciones entre los elementos que lo componen, pero en la práctica, el proceso de dirección estratégica no se divide ni se realiza con tal claridad, es decir los estrategas no avanzan a través del proceso de manera independiente, por lo general siempre existe una interrelación entre los niveles jerárquicos de una empresa, ya que las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia ocurre en tres niveles jerárquicos en una empresa grande, como son el nivel directivo, nivel divisional y el nivel funcional. Como puede observarse en la figura 1, el modelo integral de planeación estratégica desarrollado por David se divide por ocho etapas con la finalidad de analizar los elementos que integra cada etapa, aunque en la práctica real este proceso no se divide ni realiza con la misma claridad que lo sugiere el modelo, es decir, los estrategas no avanzan a través del proceso de manera independiente, ya que por lo general existe una interacción entre las distintas etapas del proceso y a distintos niveles jerárquicos de la organización.

La etapa inicial para David²⁴ es el *desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión*, toda empresa posee una visión y una misión, aun cuando estos no se hayan escrito o comunicado de manera consciente, para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario conocer dónde ha estado. Una declaración de la visión de la empresa debe de responder a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser?, muchas de estas declaraciones están integradas por una sola oración como la visión de la empresa Nokia que establece " *Nuestra visión es la de un mundo en donde*

²⁴ Fred R. David, *idem*, p 13

todos puedan conectarse"²⁵, o puede llegar a ser una declaración más larga en su redacción como la visión de la UPIICSA²⁶, que manifiesta *"La Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas aspira a ser una Unidad Académica del Instituto Politécnico Nacional, líder por su oferta académica, con calidad y pertinencia, en las áreas de la Ingeniería, la Administración y la Informática, que posibilite al estudiante el acceso a un modelo educativo flexible, inter y multidisciplinario, para aprender teórica y prácticamente, con una planta docente de un perfil de excelencia, una moderna infraestructura y un uso intensivo de las tecnologías educativas más avanzadas, para formar generaciones de profesionistas con capacidades propositivas, analíticas y con conciencia social y concepción humanística que les permitan responder, con fundamentos científicos y tecnológicos, a los retos de su práctica profesional, estableciendo una relación permanente con su entorno y las necesidades del sector productivo, participar en la construcción de un país más democrático y justo, además de entender los desafíos que plantea un mundo globalizado. La UPIICSA se propone, además, hacer coincidir las tres modalidades del proceso de enseñanza-aprendizaje para apoyar la implantación del nuevo modelo educativo, haciendo coincidir de forma simultánea a los tres enfoques en torno a las funciones y líneas de acción institucionales, en constante cambio y adecuación y en la búsqueda permanente de las mejores opciones educativas"*. Lo importante es que debe quedar plenamente establecido qué quiere llegar a ser la organización.

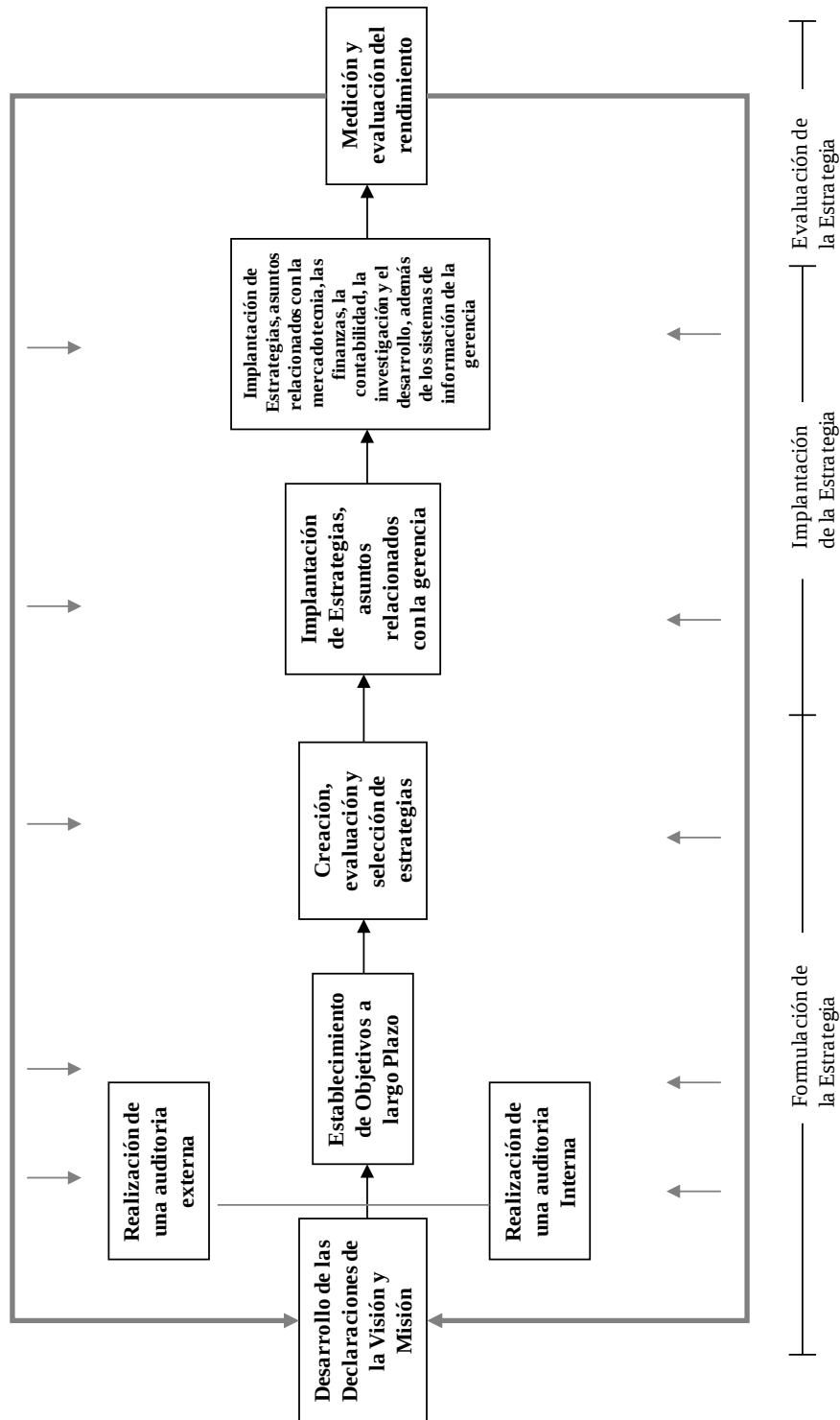
La declaración de la misión se refiere a expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares, una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado, está íntimamente ligada a la pregunta básica de ¿cuál es nuestro negocio?, la misión definida como una declaración describe los valores y las prioridades de una empresa, cuando se elabora la declaración de la misión se impulsa a los estrategas a considerar la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales y a evaluar el atractivo potencial de los mercados y las actividades en el futuro, la declaración de la misión debe expresar en forma amplia la dirección de una empresa a futuro. Por ejemplo la declaración de la misión de SONY México manifiesta "Somos un equipo apasionado y comprometido, ofrecemos a nuestros clientes productos y servicios Sony, para crear un nuevo estilo de vida de entretenimiento; contribuimos al desarrollo de nuestro personal, socios de negocio y sociedad mexicana, incrementando así, el valor de nuestra marca"²⁷.

²⁵ <http://www.nokia.com.mx/A4587024> , consultado 13 Enero 2009.

²⁶ <http://www.upiicsa.ipn.mx/index.php>, consultado 10 diciembre 2008

²⁷ <http://www.sony.com.mx/prensa/sonymexico.html>, consultado, consultado 8 Abril 2009.

Figura 1 Modelo Integral de Planeación Estratégica de Fred R. David



Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, p14

La segunda etapa del modelo de David establece la realización de una *auditoría externa*²⁸, la cual tiene como propósito el crear una lista definida de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa, así como las amenazas que deben evitarse, el objetivo no es elaborar una lista exhaustiva de todos los factores posibles que pueden influir en la empresa, sino identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas, la empresa deberá responder a estos factores de manera tanto ofensiva como defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales.

Las fuerzas externas claves que se toman en cuenta en la auditoría externa se dividen en cinco categorías, las cuales son:

- a) Fuerzas económicas
- b) Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
- c) Fuerzas políticas gubernamentales y legales
- d) Fuerzas tecnológicas
- e) Fuerzas competitivas

La tercera etapa del modelo, establece que debe de realizarse una *auditoría interna*²⁹ para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa en las áreas funcionales de negocios, incluyendo la dirección la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como del manejo de los sistemas de información. Las fortalezas de una empresa, que otros competidores no pueden imitar, se denominan capacidades distintivas. La creación de ventajas competitivas implica el aprovechamiento de las capacidades distintivas.

Existen una serie de técnicas planteadas por Fred R. David para generar información útil en la auditoría externa e interna, la cual servirá de base en la formulación de las estrategias en su etapa de aportación de la información, estas herramientas son el análisis competitivo³⁰ basado en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, la matriz de evaluación del factor externo³¹ (EFE), la Matriz del perfil corporativo³² (MPC), la matriz de evaluación del factor interno³³ (EFI), el análisis de las razones financieras de la empresa³⁴, esta información será también de utilidad para elaborar la matriz FODA la cual es una herramienta útil en la etapa de ajuste para la elaboración de las

²⁸ Fred R. David, *idem*, p 80

²⁹ Fred R. David, *idem*, p 120

³⁰ Fred R. David, *idem*, p 98

³¹ Fred R. David, *idem*, p 110

³² Fred R. David, *idem*, p 112

³³ Fred R. David, *idem*, p 149

³⁴ Fred R. David, *idem*, p 138

estrategias, debido a la importancia de estas herramientas, posteriormente profundizaremos en las cuatro herramientas que se utilizarán en el análisis de la empresa que es objeto de estudio de este trabajo.

La cuarta etapa del modelo de David hace referencia al *establecimiento de objetivos a largo plazo*³⁵, por definición los objetivos son resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. En la mayoría de las empresas *largo plazo* significa más de un año, los objetivos establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación al tener un punto de referencia para saber contra que se van a comparar los resultados, crean sinergia y proporcionan una base para llevar a cabo con eficacia las actividades de planeación, organización, motivación y control. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo, el periodo considerado debe de concordar para los objetivos y las estrategias y, por lo general, es de dos a cinco años. Los objetivos deben de ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes entre las unidades de la empresa, generalmente se establecen en términos de crecimiento en activos, crecimiento en ventas, rentabilidad, participación del mercado, grado y naturaleza de diversificación, ganancias por acción, etc. Los objetivos a largo plazo son necesarios en los niveles funcionales, de división y corporativos de una empresa, además constituyen una medida importante del desempeño de los directivos.

La quinta etapa del modelo se refiere a *generar, evaluar y seleccionar estrategias*³⁶, de acuerdo con David³⁷ este es un proceso que implica sobre todo la toma de decisiones subjetivas con base en información objetiva, estas estrategias serán los medios por los cuales se logren los objetivos a largo plazo, las estrategias de negocios incluyen por ejemplo la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercados y la reducción de costos, entre otras. Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de los recursos de la empresa, éstas afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los internos a que se enfrenta.

Las alternativas de estrategias derivan de la visión, la misión, los objetivos, la auditoría externa e interna de la empresa, y para su formulación David propone un esquema analítico integrado por

³⁵ Fred R. David, *idem*, p 158

³⁶ Fred R. David, *idem*, p 196

³⁷ Fred R. David, *idem*, p 196

técnicas definidas en tres etapas, la primera es la etapa de aportación de información, la segunda es la etapa de ajuste y la tercera es la etapa de decisión, este esquema se verá con más detalle en el capítulo cuatro de este trabajo, cuando se plantee la propuesta de solución, en la figura 2 puede observarse como está integrado este esquema.

Figura 2 Esquema analítico para la formulación de la estrategia

Etapa 1: La etapa de aportación de Información.				
Matriz de evaluación del factor externo (EFE)		Matriz del perfil competitivo (MPC)		Matriz de evaluación del factor interno (EFI)
Etapa 2: La etapa de ajuste.				
Matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA)	Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	Matriz Interna y Externa (IE)	Matriz de la estrategia principal
Etapa 3: La etapa de decisión.				
Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)				

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración estratégica, p 198

La etapa siguiente en el modelo integral de planeación estratégica planteado por David (figura 1), corresponde a *implantar estrategias: asuntos relacionados con la gerencia*³⁸. Ya que el proceso de planeación estratégica no termina cuando la empresa decide la estrategia o las estrategias a seguir, sino debe de haber una transición del pensamiento estratégico hacia la acción estratégica, la implantación de la estrategia afecta en una empresa desde los niveles más altos hasta los más bajos, es decir, afecta todas las áreas funcionales y de división de una empresa.

Dentro de las actividades más importantes que surgen de esta etapa se puede mencionar el *establecimiento de objetivos anuales* ya que involucra de manera directa a los directivos de la empresa, estos son importantes porque representan la base para la distribución de recursos, constituyen un mecanismo básico para evaluar a los gerentes y son el instrumento principal para la supervisión del progreso hacia el logro de objetivos a largo plazo. *Las políticas* son el siguiente paso en esta etapa, ya que facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implantación de la estrategia, las políticas dan pie al desarrollo de métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para apoyar y fomentar el trabajo hacia las metas establecidas. Las políticas incluyen directrices y procedimientos establecidos con el propósito de

³⁸ Fred R. David, idem, p 236

apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos, las políticas son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes. Las políticas también son muy importantes en la implantación de la estrategia porque describen las expectativas de los integrantes de la organización, las políticas permiten la consistencia y la coordinación dentro y entre los departamentos de la empresa

La *distribución de recursos* es una actividad importante de esta etapa de implantación, ya que permite la ejecución de la estrategia, otorgando los recursos de acuerdo a las prioridades establecidas por los objetivos anuales, los recursos a distribuir son los financieros, físicos, humanos y tecnológicos, otra actividad de esta etapa es la *relación de la estructura* con la estrategia, ya que los cambios en la estrategia requieren con frecuencia modificaciones en la estructura de una empresa por dos motivos esenciales, el primero es porque la estructura dicta en una gran medida la manera de establecer los objetivos y las políticas, y el segundo motivo es porque la estructura dicta la forma en que los recursos son distribuidos, si la estructura se basa en grupos de clientes, entonces los recursos se distribuirán de esa manera. Otro punto a considerar en esta etapa de implantación de la estrategia están relacionados con *la vinculación del desempeño y la remuneración con las estrategias* para utilizar la compensación financiera como herramienta estratégica con la finalidad de estimular los esfuerzos para lograr los objetivos a largo plazo, finalmente se debe de poner énfasis en la *creación de una cultura organizacional* de apoyo a las estrategias, ya que los aspectos de la cultura organizacional existentes en la empresa y que sean antagónicos a las nuevas estrategias propuestas se deben de identificar y cambiar, David señala que “cambiar la cultura organizacional de una empresa para que se adapte a una nueva estrategia es más eficaz que cambiar una estrategia para que se adapte a la cultura organizacional existente”³⁹.

La etapa penúltima del modelo de David, (figura 1) corresponde a “*implantar estrategias: asuntos relacionados con mercadotecnia, finanzas, contabilidad, Investigación y desarrollo y sistemas de información gerencial*”⁴⁰, ya que la implantación exitosa de la estrategia depende de la cooperación entre los gerentes funcionales y los gerentes divisionales de una empresa, los departamentos de mercadotecnia se encargan de implantar las estrategias que requieren incrementos significativos de los ingresos de ventas en áreas nuevas y de productos nuevos o mejoradas, los gerentes de finanzas y contabilidad deben diseñar estrategias eficaces de implantación de la estrategia a un costo bajo y con riesgos mínimos para la empresa, los gerentes de IyD deben transferir las

³⁹ Fred R. David, *idem*, p 258

⁴⁰ Fred R. David, *idem*, p 276

tecnologías complejas o desarrollar nuevas técnicas para implantar con éxito las estrategias. Los gerentes de sistemas de información son solicitados cada vez más para proporcionar liderazgo y capacitación a todos los individuos de la empresa, la naturaleza y el papel de las actividades de mercadotecnia, finanzas y contabilidad, I y D y los sistemas de información determinan en gran medida el éxito de la empresa.

Finalmente la última etapa del modelo de David corresponde a “*medir y evaluar el rendimiento*” de la estrategia⁴¹, lo cual debe de cumplir varios requisitos básicos para ser eficaz, en primer lugar, las actividades de evaluación de la estrategia deben ser económicas, pues demasiada información es tan mala como poca información y demasiados controles pueden perjudicar más que beneficiar. Las actividades de evaluación de la estrategia también deben tener significado y relacionarse en forma específica con los objetivos de la empresa, deben proporcionar al directivo información útil relacionada con las tareas sobre las que ejercen control e influencia, la evaluación de la estrategia se debe diseñar para ofrecer un panorama verdadero de lo que sucede, por ejemplo cuando existen dificultades económicas severas, los índices de productividad y rentabilidad podrían descender en forma alarmante, aunque los empleados y los gerentes trabajan en realidad con mayor empeño, las evaluaciones de la estrategia deben de mostrar este tipo de situación con objetividad.

Aunque no existe una garantía para el éxito, la planeación estratégica facilita a las empresas la toma de decisiones eficaces a largo plazo, la ejecuciones de dichas decisiones con eficacia y la toma de medidas correctivas según se requieran para garantizar el éxito, la planeación estratégica es sobre todo un proceso que involucra a las personas y un vehículo excelente para fomentar la comunicación en la empresa.

Como puede observarse en la figura 1, el proceso de dirección estratégica modelado por David es dinámico y continuo, un cambio en cualquiera de los componentes importantes del modelo podría requerir un cambio en uno o en todos los demás componentes.

⁴¹ Fred R. David, *idem*, p 300

1.4.2 Modelo de Planeación Corporativa Sistemática de George Steiner

Para George Steiner la esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Para Steiner planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo⁴².

Steiner señala que la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, la definición de estrategias y políticas para lograr esas metas, y el desarrollo de planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. En este proceso se decide de antemano el tipo de esfuerzos de planeación que debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quien lo hará y que se hará con los resultados. Pero la Planeación Estratégica también es filosófica, es una forma de vida, por lo cual, para lograr mejores resultados los directivos y el personal de la organización deben de creer en el valor de la planeación estratégica y deben de tratar de realizar las actividades encomendadas de la mejor forma posible. Finalmente menciona que un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales que son: planes estratégicos, programas de mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

En la figura 3 se presenta el modelo conceptual de la estructura y del proceso de planeación corporativa sistemática desarrollado por George Steiner, durante la preparación de este modelo Steiner examinó por años los sistemas de planeación de diferentes empresas y llegó a la conclusión que aquellos que llevan a cabo una planeación completa y efectiva siguen este modelo explícita o implícitamente. Este modelo conceptual puede ser transformado en operativo y ser adaptado a la mayoría de los ambientes comerciales.

La figura 3 está dividida en tres secciones principales, que son las premisas, la formulación de planes, y la implantación y revisión. Las premisas están divididas en dos tipos, el Plan para planear y la información sustancial necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Antes de comenzar con la elaboración del programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que el alto directivo tiene en

⁴² George A. Steiner, "Planeación Estratégica", Ed CECSA, México, 2004, p 20

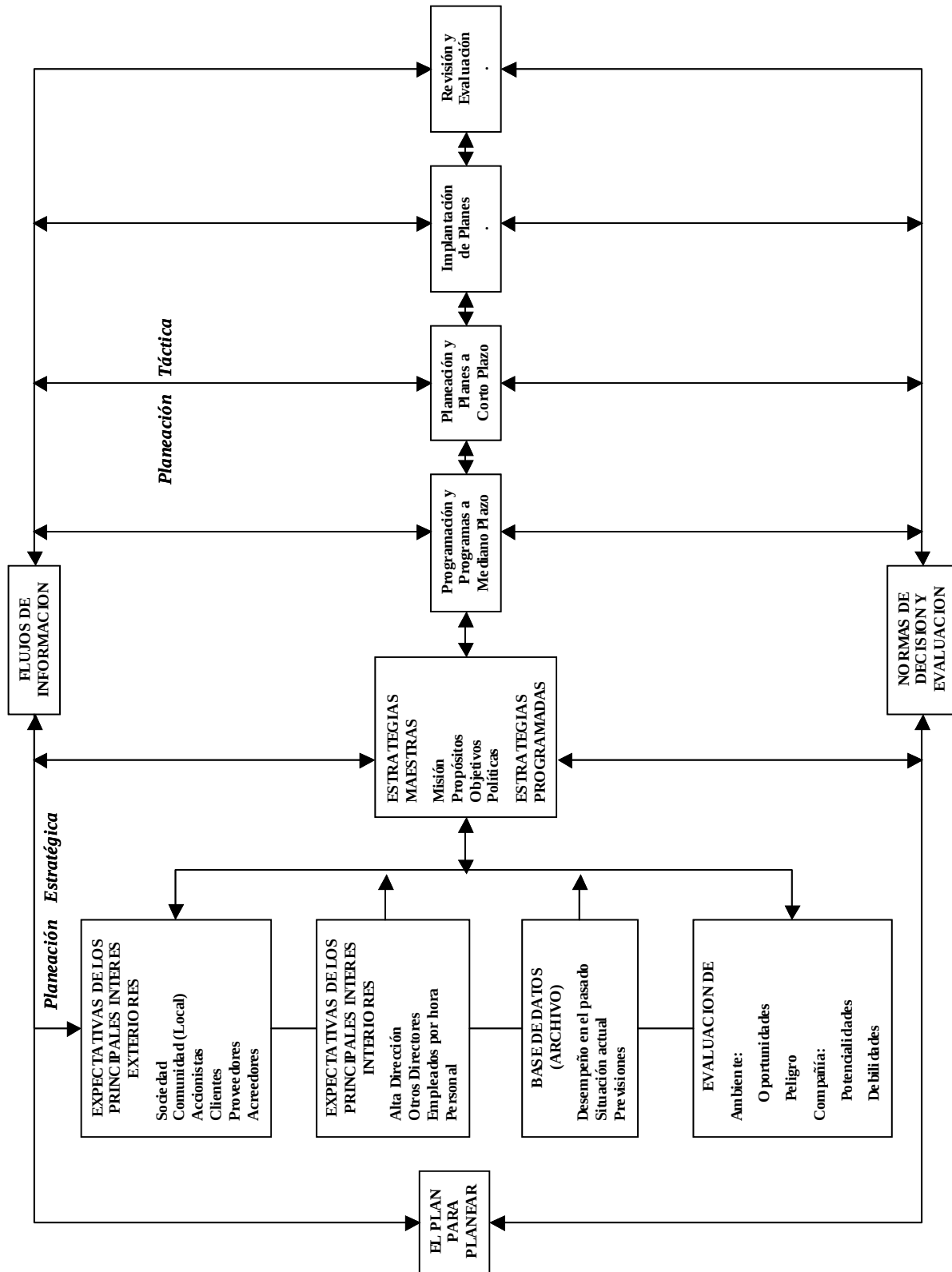
mente y de cómo operará el sistema. Esta guía está incorporada en un "Plan para Planear" el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para que se distribuya en forma general.

Las premisas de planeación esenciales están representados en los cuatro cuadros verticales que siguen en el modelo, la información generada en estas cuatro áreas también es llamada "análisis de la situación", aunque también se usan otros términos para referirse a esta parte de la planeación; por ejemplo, evaluación corporativa, análisis de posición, evaluación de la posición actual y también como premisas de planeación. Es importante tener en mente que ninguna organización por muy grande que sea, puede examinar a fondo todos los elementos que estén incluidos en el análisis de la situación, por eso se debe identificar los elementos (pasados, presentes y futuros), que sean de gran importancia para el crecimiento y bienestar de la organización y concentrar el análisis en estos elementos.

El primer cuadro vertical denominado "expectativas de los principales intereses externos" se refiere a que las compañías deben saber cuáles son los intereses de sus principales elementos y como se espera que cambien, para una empresa pequeña el principal interés externo puede ser el interés de los accionistas, pero para una empresa grande otros intereses externos pueden influir. Los intereses de los directores y empleados también deben de ser considerados en el proceso de planeación especialmente si provienen del sistema de valores de la empresa, estas expectativas interiores están indicadas en el segundo cuadro vertical.

El cuadro del modelo denominado base de datos se refiere a la información acerca del desempeño pasado, la situación actual y el futuro, esta información es importante para identificar los cursos de acción alternativos y para evaluarlos adecuadamente, existe diferente tipo de información del pasado a recopilar, la cual en forma enunciativa pero no limitativa son las ventas, utilidades, rendimientos sobre inversión, participación en el mercado, productividad de los empleados, esta información también es incluida con datos del presente además de incluir información de la capacidad directiva, habilidades de los empleados, competencia, imagen corporativa, demandas sociales de la empresa, intereses de los principales clientes y aceptación del producto. La información acerca del futuro incluiría los pronósticos del mercado, ventas, tendencias económicas, competencia, tecnología y otras tendencias de interés particular para la organización, por ejemplo: la población, problemas internacionales y normatividad existente.

Figura 3 Modelo Conceptual de Planeación Estratégica de George A. Steiner



Fuente: George A. Steiner, Planeación Estratégica, p24

Al último de los cuadros Steiner le llama OPEDEPO F P⁴³, que es el acrónimo de oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades fundamentales en la planeación, y es un paso crítico en el proceso de planeación, ya que, el examinar correctamente las oportunidades y peligros futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades y debilidades de la misma representa una ventaja para la organización. Este tipo de análisis también es nombrado por otros autores como FODA o SWOT.

La segunda sección del Modelo Conceptual está referida a la formulación de los planes, es decir, a la formulación de estrategias maestras y del programa, como se observa en la figura 3, las estrategias maestras están conformadas por la misión, los propósitos, objetivos y políticas básicas, mientras que las estrategias del programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, como pudiera ser la implementación de una nueva línea de manufactura para un producto nuevo.

En la programación a mediano plazo se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales que muestran los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo. Steiner⁴⁴ propone que el periodo típico de planeación debe de ser de cinco años, aunque señala que existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Por otra parte, las empresas que están inmersas en ambientes especialmente problemáticos llegan a reducir sus perspectivas de planeación a cuatro o tres años. El paso final de esta segunda sección es elaborar los planes a corto plazo con base en los planes de mediano plazo, los cuales deben de ser mucho más detallados que los antes mencionados.

La tercera sección del Modelo de Steiner, referida a la implementación y revisión, cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control. Los planes deben de ser revisados y evaluados para que sean efectivos, de lo contrario se corre el peligro de que se vuelvan obsoletos y sin aplicación, en la actualidad es común que las empresas cuenten con un ciclo de evaluación anual de los planes, este proceso contribuye a mejorar la planeación del siguiente año, convirtiéndose en un ciclo de mejora continua.

⁴³ George A. Steiner, *idem*, p 25

⁴⁴ George A. Steiner, *idem*, p 26

En la parte superior e inferior del modelo de Steiner (ver Fig. 3), se observan dos puntos muy importantes, el primero se refiere al flujo de información, indicando precisamente que esta fluya por todo el proceso de planeación, aunque este flujo difiere dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de la información que se está tratando. Finalmente, en todo proceso de planeación es necesario aplicar normas de decisión y evaluación, las cuales se representan en el recuadro inferior del modelo, estas normas pueden ser cualitativas por ejemplo los valores del ejecutivo que desarrolla las estrategias maestras, o pueden ser cuantitativas como los rendimientos sobre inversión para evaluar los planes o las fórmulas de sustitución de inventarios.

Existen dos observaciones muy importantes que deben de considerarse en el Modelo de Steiner; la primera es que el modelo comprende varias dimensiones del tiempo, ya que la planeación estratégica no tiene una dimensión de tiempo fija, es decir, pueden existir planes a tres y cinco años pero la misión y propósitos básicos en los que se basan pueden permanecer sin cambios durante muchos años. Segundo, no existe un solo objetivo en una compañía, ya que cada organización tiene múltiples metas que se consignan en diferente forma y que éstas tienen diferente importancia en la planeación final.

1.5. Clasificación de Estrategias

David J Collis⁴⁵ menciona que de acuerdo con su experiencia como consultor de negocios, muy pocos ejecutivos son capaces de resumir la estrategia de su empresa en treinta y cinco palabras o menos, generalmente las empresas donde trabajan los ejecutivos que si pueden resumir su estrategia son las más exitosas de sus sectores, a la inversa, las empresas que no poseen una declaración de estrategia simple y clara probablemente caen en la triste categoría de aquellas firmas que no han sido capaces de ejecutar su estrategia o, peor aún, aquellas que nunca tuvieron una estrategia. En una gran cantidad de organizaciones, los ejecutivos, los empleados de la primera línea se frustran porque no existe una estrategia clara de acción. A continuación se presenta tres autores y su concepción de estrategias, lo que sirve de base para delinear cuales pudieran ser las estrategias a seguir en la resolución del problema de estudio, planteado en el capítulo tres.

1.5.1 Estrategias Genéricas de Michael Porter

Michael Porter señala que las estrategias permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas, a estas bases les denomina “estrategias genéricas” que son:

- ❑ Liderazgo en costos
- ❑ Diferenciación
- ❑ Enfoque

La estrategia de Liderazgo en costos⁴⁶ destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio. Su propósito es mantener precios más bajos que los competidores y así ganar participación en el mercado y ventas, eliminando por completo del mercado a algunos competidores. La estrategia de Liderazgo es eficaz cuando el mercado está compuesto por muchos compradores sensibles al precio, cuando existen pocas maneras de lograr la diferenciación del producto, y cuando existen muchos compradores con un poder de negociación significativo.

Para que esta estrategia genere un impacto en la empresa debe de tenerse en mente los siguientes puntos: una eficiencia elevada, mantenerse los gastos generales bajos, prestaciones

⁴⁵ Collis, David J & Rukstad Michael G, ¿Puede usted decir cuál es su estrategia?, Harvard Business Review, Abril 2008, MA, p 98

⁴⁶ Fred R. David, op. cit. p 175

limitadas, intolerancia al desperdicio, revisión minuciosa de las solicitudes de presupuesto, amplios elementos de control, recompensas vinculadas a la contención de costos, extensa participación de los empleados en los intentos por controlar los costos.

Los riesgos que se presentan cuando se utiliza la estrategia de liderazgo en costos es que la competencia podría imitar la estrategia, lo que daría como resultado la disminución de las utilidades de la industria en general, por otro lado, los adelantos tecnológicos que se presentan en la industria pueden volver la estrategia ineficaz, y finalmente el interés de los compradores podría desviarse hacia otras características de diferenciación además del precio.

La estrategia de Diferenciación⁴⁷ tiene por objetivo elaborar productos y servicios considerados como únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son poco sensibles al precio, esta estrategia no debe aplicarse si los productos estandarizados satisfacen las necesidades de los clientes, tampoco es viable aplicarla si es posible que los competidores imiten los productos con rapidez. Es más útil cuando los productos son protegidos por barreras que impiden a los competidores la imitación rápida.

Se considera que la estrategia de Diferenciación ha sido exitosa cuando se obtiene una mayor flexibilidad y compatibilidad de los productos, menores costos, mejor servicio, menor mantenimiento, mayor conveniencia o más características. La aplicación de esta estrategia debe realizarse después de hacer un estudio cuidadoso de las necesidades y preferencias de los compradores para determinar la viabilidad de la incorporación de una o más características de diferenciación en un producto único que presente los atributos deseados.

Los beneficios que se obtienen al implementar la estrategia de diferenciación es que permite cobrar un precio más alto por el producto y también permite obtener la lealtad del cliente porque los consumidores podrían sentir apego por las características de diferenciación del producto, las cuales pueden ser un mejor servicio, disponibilidad de refacciones, diseño de ingeniería, funcionamiento del producto, vida útil, facilidad de uso, etc.

Los riesgos que se presentan cuando se utiliza la estrategia de diferenciación es que los clientes no valoren lo suficiente las características que diferencian al producto y de que exista una facilidad de imitación del producto por parte de los competidores. Los requisitos que debe de satisfacer la empresa para poder implementar este tipo de estrategia, es contar con una buena coordinación

⁴⁷ Fred R. David, *idem*, p 176

entre las funciones de investigación y desarrollo y Mercadotecnia, así como atraer gente creativa a la empresa.

La estrategia de Enfoque⁴⁸ tiene como propósito la elaboración de productos y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores, su aplicación es en empresas pequeñas, este tipo de estrategia es exitosa cuando el segmento de la industria donde se desenvuelve la empresa aun no tiene un tamaño suficiente, que ese segmento tenga un potencial de crecimiento y que no sea vital para el éxito de competidores más grandes. La estrategia de enfoque es también muy eficaz cuando los consumidores tienen preferencias o necesidades distintas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado. Al implementar la estrategia de enfoque permite que la empresa se oriente a un grupo específico de clientes, a ciertos mercados específicos y determinados segmentos de la línea de productos, concentrándose en dar un servicio a un grupo pequeño pero bien definido que los competidores que sirven al mercado más extenso. El riesgo inherente en este tipo de estrategias es la posibilidad de que muchos competidores reconozcan la estrategia de enfoque exitosa y la imiten, y de que las preferencias de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general.

Según Porter⁴⁹, el negocio de una empresa se describe mejor como una cadena de valor, en la que los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades que se lleven a cabo para desarrollar y comercializar un producto o servicio generan valor. Todas las empresas de una industria específica tienen una cadena de valor similar, una empresa será rentable siempre que los ingresos totales excedan los costos totales incurridos en la creación y la entrega del producto o servicio.

⁴⁸ Fred R. David, *idem*, p176

⁴⁹ Fred R. David, *idem*, p177

1.5.2 Estrategias de Fred R. David

El modelo de planeación estratégica planteado por David en la figura 1 proporciona una base conceptual para aplicar la planeación estratégica, David también define y da ejemplos de alternativas de estrategias que una empresa podría seguir, y las clasifica en cuatro grupos de estrategias⁵⁰, cada grupo integrado por estrategias bien definidas y con un propósito en particular, la clasificación es la siguiente:

Estrategias de integración

- Integración hacia delante
- Integración hacia atrás
- Integración horizontal

Estrategias intensivas

- Penetración en el mercado
- Desarrollo de mercados
- Desarrollo de productos

Estrategias de diversificación

- Diversificación concéntrica
- Diversificación horizontal
- Diversificación de conglomerados

Estrategias defensivas

- Recorte de Gastos
- Enajenación
- Liquidación

A continuación definimos cada una de estas estrategias, indicando cuales son los indicadores que deben presentar una empresa o segmento de mercado para considerar la aplicación de esa estrategia en específico.

Estrategia de Integración hacia delante.- La integración hacia delante implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas, los indicadores

⁵⁰ Fred R David, idem, p 161

más representativos es cuando existen distribuidores actuales costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa. Disponibilidad limitada de distribuidores para ofrecer una ventaja competitiva a la empresa, cuando la empresa compite en una industria en crecimiento, cuando la empresa dispone de capital y de recursos humanos para dirigir una nueva empresa de distribución de sus propios productos. Cuando los distribuidores actuales poseen niveles actuales de rendimientos elevados.

Estrategia de Integración hacia atrás.- La integración hacia atrás es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa, los indicadores representativos son: Cuando los proveedores actuales son costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa, cuando se tiene escaso número de proveedores y elevado número de competidores, cuando la empresa compite en una industria en crecimiento, cuando la empresa dispone de capital y de recursos humanos para dirigir una nueva empresa proveedora de sus propias materias primas, cuando los proveedores actuales poseen niveles actuales de rendimientos elevados, y cuando existe una necesidad de un recurso indispensable con rapidez.

Estrategia de Integración horizontal.- Se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento de control sobre los competidores de una empresa, los indicadores representativos son: Cuando la empresa adquiere características de monopolio y el gobierno no cuestiona su tendencia a reducir la competencia, cuando la empresa compite en una industria en crecimiento, cuando el incremento de las economías de escala proporciona mayores ventajas competitivas, cuando la empresa dispone de capital y de recursos humanos para dirigir con éxito una empresa más grande.

Estrategia Intensiva de penetración en el mercado.- Este tipo de estrategias intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia, esta estrategia incluye el aumento en el número de vendedores, incremento en los gastos de publicidad, aumento de los esfuerzos publicitarios. Los indicadores representativos son: Cuando los mercados presentes no están muy saturados con un producto o servicio en particular, cuando la tasa de uso de los clientes actuales se podría incrementar de manera significativa, cuando la participación en el mercado de los competidores principales ha disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado, cuando el incremento de las economías de escala proporciona mayores ventajas competitivas.

Estrategia Intensiva de desarrollo de mercado.- Este tipo de estrategia implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas, los indicadores representativos son: Cuando existan nuevos canales de distribución disponibles, confiables, baratos y de buena calidad, cuando una empresa tiene mucho éxito con lo que realiza, cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos para dirigir operaciones de mayor expansión, cuando una empresa posee un exceso de capacidad de producción, cuando la industria básica en una empresa adquiere con rapidez un alcance global.

Estrategia Intensiva de Desarrollo de Productos. Este tipo de estrategia intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales, implica por lo general grandes gastos en investigación y desarrollo, los indicadores representativos son: Cuando una empresa cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto, en este caso se trata de atraer a los clientes satisfechos para que prueben productos nuevos o mejorados, cuando una empresa compite en una industria que se caracteriza por avances tecnológicos rápidos, cuando competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios similares, cuando la empresa compite en una industria de crecimiento rápido, y cuando una empresa posea capacidades de investigación y desarrollo muy importantes.

Estrategia de diversificación concéntrica.- Este tipo de estrategia se refiere a la adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados, los indicadores representativos son: Cuando una empresa compite en una industria sin crecimiento o de crecimiento lento, cuando la adición de productos nuevos pero relacionados mejoraría las ventas de los productos actuales en forma significativa, cuando los productos nuevos pero relacionados se pudieran ofrecer a precios muy competitivos, cuando los productos de una empresa se encuentran en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto, cuando una empresa posee un equipo de gerentes sólido.

Estrategia de diversificación horizontal.- Este tipo de estrategia se refiere a la adición de productos nuevos, pero no relacionados para los clientes actuales, los indicadores representativos son: Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios actuales de una empresa aumentan en forma significativa por medio de la adición de nuevos productos no relacionados, cuando una empresa compite en una industria muy competitiva o sin crecimiento, cuando los canales de distribución presentes de una empresa se pueden utilizar para vender los nuevos productos a los clientes actuales, cuando los nuevos productos tienen patrones de venta contrarios a los ciclos de venta de los productos actuales de una empresa.

Estrategia de diversificación de conglomerados.- Este tipo de estrategia se refiere a la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, los indicadores representativos son: Cuando la industria básica de una empresa experimenta una declinación de las ventas y utilidades anuales, cuando una empresa posee el capital y el talento de dirección necesarios para competir con éxito en una nueva industria, cuando una empresa tiene la oportunidad de adquirir una empresa no relacionada que sea una oportunidad de inversión atractiva, cuando los mercados existentes para los productos actuales de una empresa están saturados, cuando la acción antimonopolio amenaza a una empresa que se ha concentrado por tradición en una sola industria.

Estrategia defensiva de recorte de gastos.- Esta estrategia se presenta cuando una empresa se reagrupa por medio de la reducción de costos y activos para revertir las situaciones que se presentan ante una baja en las ventas y su repercusión en la disminución de las utilidades, este recorte de gastos puede incluir la venta de terrenos, la venta de edificios, la reducción de las líneas de producción, el cierre de empresas marginales y fabricas obsoletas, la automatización de procesos, la disminución del número de empleados, la aplicación de sistemas de control de gastos. Los indicadores representativos son: Cuando una empresa posee una capacidad distintiva definida, pero no ha logrado sus objetivos y metas en forma constante con el paso del tiempo, cuando una empresa es uno de los competidores débiles en una industria en particular, cuando una empresa está plagada de ineficiencias, escasa rentabilidad, baja moral de los empleados y presiones de los accionistas para mejorar el rendimiento, cuando una empresa ha fracasado en aprovechar las oportunidades externas, reducir al mínimo las amenazas externas, explotar las fortalezas internas y superar las debilidades internas, y cuando una empresa ha crecido tanto y tan rápido que se requiere una organización interna importante.

Estrategia defensiva de enajenación.- Esta estrategia se refiere a la venta de una unidad de negocios, división o parte de la empresa, los indicadores representativos son: Cuando una empresa ha seguido la estrategia de recorte de gastos y no ha logrado los mejoramientos necesarios, cuando una división requiere mayores recursos para ser competitiva que los que la empresa puede otorgarle, cuando una división es responsable del escaso rendimiento general de una empresa.

Estrategia defensiva de liquidación.- Esta estrategia se refiere a la venta en partes o de todos los activos de una empresa, debido a que la liquidación es un reconocimiento tácito de derrota es que la estrategia de liquidación tiene un peso emocional negativo y por lo tanto es difícil de seguir. Los indicadores representativos son: Cuando una empresa ha seguido tanto una estrategia de recorte

de gastos como de enajenación y ninguna ha sido exitosa, cuando la única alternativa de una empresa es la bancarrota, la liquidación representa un medio ordenado y planeado para obtener la mayor cantidad posible de efectivo de los activos de una empresa, cuando los accionistas de una empresa tienen la oportunidad de reducir al mínimo sus pérdidas por medio de la venta de los activos de la empresa.

1.5.3 Estrategias de Jean Paul Sallenave

De acuerdo con Sallenave⁵¹ las empresas tienen múltiples objetivos, ya que, cada uno de los gerentes que integran la administración de la organización puede generar objetivos, por lo que muchos de éstos, incluso, pudiesen llegar a ser incompatibles entre sí. Por esta situación es que debe de quedar muy claro que no se deben confundir los objetivos de la empresa con los objetivos de los empresarios. Partiendo del supuesto de que si se realizara una depuración en la empresa y que ésta quedara sin gerentes y sin los objetivos “subjetivos” que se hubieran propuesto, entonces solo quedarían tres objetivos relacionados directamente con la necesidad propia de la empresa, estos objetivos son supervivencia, rentabilidad y crecimiento.

Estos tres objetivos son los que definen el marco de estudio de la política empresarial mediante el imperativo de la gerencia general, de sobrevivir hoy y crecer mañana para sobrevivir en el futuro, así como el imperativo de que a largo plazo, en un sistema de tipo capitalista, las empresas no rentables son las que desaparecen.

Por otra parte, cuando en una empresa se detecta un problema organizacional, se considera que generalmente no existe una sola causa que origine las dificultades, por lo tanto, el estratega debe de realizar un diagnostico de los factores esenciales de la empresa y considerar tres tipos de acciones a realizar, lo que nos conlleva a implementar las estrategias planteadas por Sallenave⁵², estas acciones a realizar son:

Acción de Refuerzo	⇒	Estrategia de Refuerzo
Acción de redespliegue	⇒	Estrategia de Redespliegue
Acción Política	⇒	Estrategia de Acción Política

⁵¹ Sallenave Jean Paul, “La Gerencia Integral”, Ed. Norma, Bogotá, 1994, p67

⁵² Sallenave Jean Paul, idem, p73

Estos tres tipos de estrategias pueden aplicarse a cualquiera de los tres objetivos esenciales de la empresa, es decir, aplicar estrategias de refuerzo, redespliegue y acción política para conseguir la supervivencia, rentabilidad y/o crecimiento de la compañía, dependiendo de las condiciones en las cuales se encuentre la empresa se determinará el tipo de acción a realizar. Previo a analizar los tres tipos de estrategias, describiremos los seis⁵³ factores esenciales de la empresa, esquematizados en la figura 4, los cuales son:

- ❑ El producto
- ❑ El mercado
- ❑ La tecnología
- ❑ La competencia
- ❑ El capital
- ❑ El personal

1. El producto

Sallenave indica que una empresa que no diversifica, nace, crece, se estanca y muere con su único producto, sólo dura como empresa lo que dura el producto, el ciclo de vida puede ser largo o en ocasiones puede ser corto pero irremediablemente este ciclo de vida de la empresa está ligado al ciclo vida del producto. Por eso se puede afirmar que una empresa que dedica sus esfuerzos a un sólo producto tiene menos probabilidad de supervivencia a largo plazo que una empresa que se diversifica.

2. El mercado

Cualquier cambio inesperado de la demanda amenaza la supervivencia de la empresa, ya que, un aumento súbito de la demanda atrae la competencia, y la empresa corre el riesgo de entrar en crisis de capital de trabajo, inversamente un descenso repentino de la demanda priva a la empresa de los ingresos que requiere para su supervivencia.

3. La tecnología

En los sectores de tecnología avanzada es en donde se encuentran los grandes éxitos empresariales, pero también la tasa más alta de mortalidad de las empresas, ya que, muchas empresas llegan al mercado muy temprano, cuando éste no estaba aun preparado para recibir el producto. Por el contrario es muy complicado recuperarse de una demora tecnológica en un sector

⁵³ Sallenave Jean Paul, idem, p68

intensivo en capital, ya que se requieren grandes inversiones en investigación y desarrollo y en adquisición de equipos de producción.

4. La competencia

Se debe de tener en consideración todo tipo de competencia, tanto la visible que está ligada a fabricantes de productos similares como a la competencia invisible que está ligada a los fabricantes que ofrecen productos sustitutivos. Además, en los tiempos actuales la competencia debe de pensarse en un marco internacional, una empresa no puede asegurar su supervivencia a menos que la estrategia industrial nacional le permita hacer frente a la competencia extranjera.

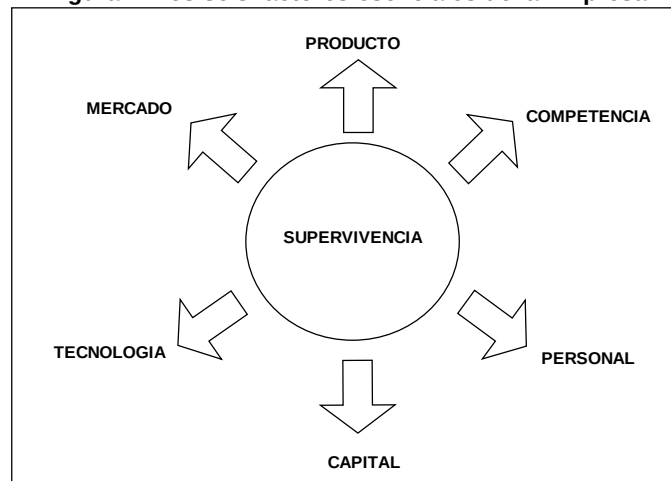
5. El capital

Existen tres factores ligados al capital que colocan en una situación de peligro la supervivencia de la empresa, estos son la subcapitalización, que tiene como efecto el endeudamiento, la falta de capital de trabajo que puede ser a consecuencia de la subcapitalización, y el costo de capital, ya que, si es demasiado elevado amenaza la viabilidad económica de la empresa, la inflación disminuye la rentabilidad al aumentar los costos.

6. El personal

El personal o capital humano como también es conocido, es uno de los factores fundamentales en la supervivencia de la empresa, las dificultades pueden surgir cuando el personal se opone a reformas o porque sus exigencias resultan demasiadas, destruyendo la viabilidad económica de la empresa.

Figura 4 Los seis factores esenciales de la Empresa



Fuente: Jean Paul Sallenave, La gerencia integral, p 68

Una vez que el estratega ha analizado los seis factores antes descritos, determinando cuales son los problemas que afectan a cada factor, deberá entonces plantear sus estrategias para resolverlos, mediante una acción de refuerzo, la empresa buscará atenuar las causas de sus debilidades, por medio del redespiegue hacia otros mercados o productos, intentando escapar de esas causas y tratará de ejercer una presión política ya sea sobre organismos profesionales, sobre su público o consumidores, tratando de obtener una protección durable, estas tres acciones, refuerzo, redespiegue y acción política constituyen los pilares de las estrategias de Sallenave.

Estrategias de Refuerzo

La empresa está en problemas de supervivencia debido a que está debilitada en uno o varios de los seis factores de supervivencia, por lo tanto, lo más recomendable antes de cualquier otra acción, es localizar la debilidad y corregirla, si el producto no se vende entonces se debe analizar si esta situación es provocada por el producto mismo, por el mercado o por la competencia. Se debe de ser cuidadoso en el análisis, ya que, puede suceder que el producto no se venda debido a una crisis económica en el país o en el sector industrial al que se pertenece y no necesariamente a una crisis específica de la empresa. Las estrategias de refuerzo son más eficaces cuanto más específica es la crisis⁵⁴. Dentro de las estrategias de refuerzo se puede mencionar la mejora del producto, la ampliación del portafolio de productos, campañas publicitarias, entre otros, en la tabla 3 se presenta un resumen de las estrategias de refuerzo que pueden aplicarse para fortalecer cada uno de los factores de esenciales de la empresa, en la figura 4 se observa las estrategias de refuerzo que pueden aplicarse para incrementar la rentabilidad de la empresa, y en la figura 5 se presenta como interactúa las estrategias de refuerzo para lograr el crecimiento de la empresa.

Estrategias de Redespiegue

Cuando la empresa se enfrenta a competidores más poderosos, o se encuentra operando en un mercado sin perspectivas u ofreciendo una tecnología o un producto obsoletos, sin posibilidades de recurrir a nuevas fuentes de financiamiento o de pedir un esfuerzo suplementario al personal, la empresa debe buscar la salvación desplegándose en un sector nuevo para la empresa que ofrezca perspectivas mejor adaptadas a sus recursos, algunas de las estrategias⁵⁵ que se pueden seguir para que la empresa redistribuya los recursos y se redespiegue son las siguientes:

Diferenciación del producto.- Se refiere a evidenciar una característica especial del producto, justificando un uso específico mientras que la competencia ofrece productos no diferenciados.

⁵⁴ Sallenave Jean Paul, idem, p76

⁵⁵ Sallenave Jean Paul, idem, p77

Segmentación del mercado.- Se refiere a buscar un nicho, un segmento más pequeño de clientes, mejor adaptados a los recursos de la empresa, a quienes se podrá servir mejor con un producto diferenciado, adaptado específicamente a las necesidades específicas de los clientes del segmento escogido.

Diversificación.- Es la búsqueda de productos o mercados nuevos para reemplazar los productos o mercados actuales decadentes.

Formulas asociativas.- Se refiere a los contratos de licencia, los acuerdos industriales y las franquicias entre otras, que son fórmulas que le permiten a una empresa (que posee un know-how pero que tiene escasos recursos) realizar su expansión.

Desarrollo Internacional.- Es la búsqueda de abastecimiento más barato o seguro o de mejores oportunidades de ventas en el exterior. El desarrollo internacional es una operación de supervivencia cuando los costos de fabricación llegan a ser prohibitivos en el país de origen, cuando el mercado nacional es demasiado estrecho y no le permite a la empresa operar en forma rentable y cuando el producto entra en la fase de decadencia en el país de origen mientras que la demanda es creciente en otros países.

En la tabla 3 se presenta las estrategias de redespliegue propuestas por Sallenave para fortalecer los factores esenciales de la empresa, en la figura 5 se observa las estrategias de redespliegue que pueden aplicarse para incrementar la rentabilidad de la empresa, y en la figura 6 se presenta como interactúa las estrategias de redespliegue para lograr el crecimiento de la empresa.

Estrategias de Acción Política

A la acción política se le considera el tercer pilar de las estrategias de Sallenave⁵⁶, ya que, una empresa mediante presiones de todo género a las cuales pueda someter a los organismos profesionales, políticos, estatales y al público en general puede lograr concesiones especiales y dar tiempo a que los efectos de las estrategias de refuerzo y redespliegue comiencen a dar resultado. La acción política puede tomar formas diversas y, en ocasiones, permitirles a dirigentes hasta entonces oscuros el poder brillar, demostrando una habilidad política insospechada, algunas de las agrupaciones en las cuales es factible aplicar las estrategias de acción política son las asociaciones profesionales, las cámaras de industria y comercio, las federaciones del sector

⁵⁶ Jean Paul Sallenave, idem, p80

económico al que se pertenece, los organismos de desarrollo económico así como instancias gubernamentales, así como representantes políticos a diferentes niveles. En la tabla 3 se presenta un resumen de las estrategias de acción política que pueden aplicarse a cada uno de los factores de esenciales de la empresa.

Tabla 3 Las estrategias aplicadas a los factores esenciales de la empresa

Factor Esencial	Refuerzo	Redespliegue	Acción Política
Producto	Mejora del Producto o servicio. Análisis del Valor Publicidad del Producto Ampliación de la gama Búsqueda de nuevos canales de distribución.	Diferenciación del producto Subcontratación Investigación y desarrollo Nuevos mercados Diversificación	Proteccionismo Licencias de Importación Cuotas de Importación Normas de Seguridad Monopolio Estatal
Mercado	Segmentación del Mercado Publicidad Búsqueda de nuevos usos para el producto.	Exportación Abastecimiento en el extranjero Venta de servicios relacionados con el producto. Venta de "paquetes", licencias, franquicias, fábricas llave en mano.	Campañas Publicitarias Ventas Subsidiadas Alivios tributarios Subsidios por no-producción Reglamentación de precios Proteccionismo.
Tecnología	Investigación y desarrollo. Concesión de licencia Fusión, sociedades en copropiedad (joint venture)	Investigación y desarrollo de tecnologías conexas Fabricación bajo licencia.	Subsidio de investigación Obligación de contenido local Licencias Obligatorias.
Competencia	Control de costos Imitación Control de los canales de distribución. Publicidad Adquisición Inversión en capacidad de producción.	Diferenciación del producto Segmentación del mercado Especialización Acuerdo de no competencia (si la ley lo permite) Producción en el extranjero	Cuotas de importación Diferentes normas para frenar las importaciones Devaluación Subsidios diversos Ley anti trust
Capital	Emisión de acciones Préstamos Aplazamiento de cuentas por pagar Disminución de dividendos Sociedades de inversión	Fusión Venta	Préstamos garantizados Solicitud a organismos de ayuda a las empresas en dificultad.

Personal	Renegociación de la convención colectiva Fórmulas de participación Jubilaciones anticipadas	Despido colectivo Contratación temporal Subcontratación en el extranjero	Subsidios de empleo
----------	---	--	---------------------

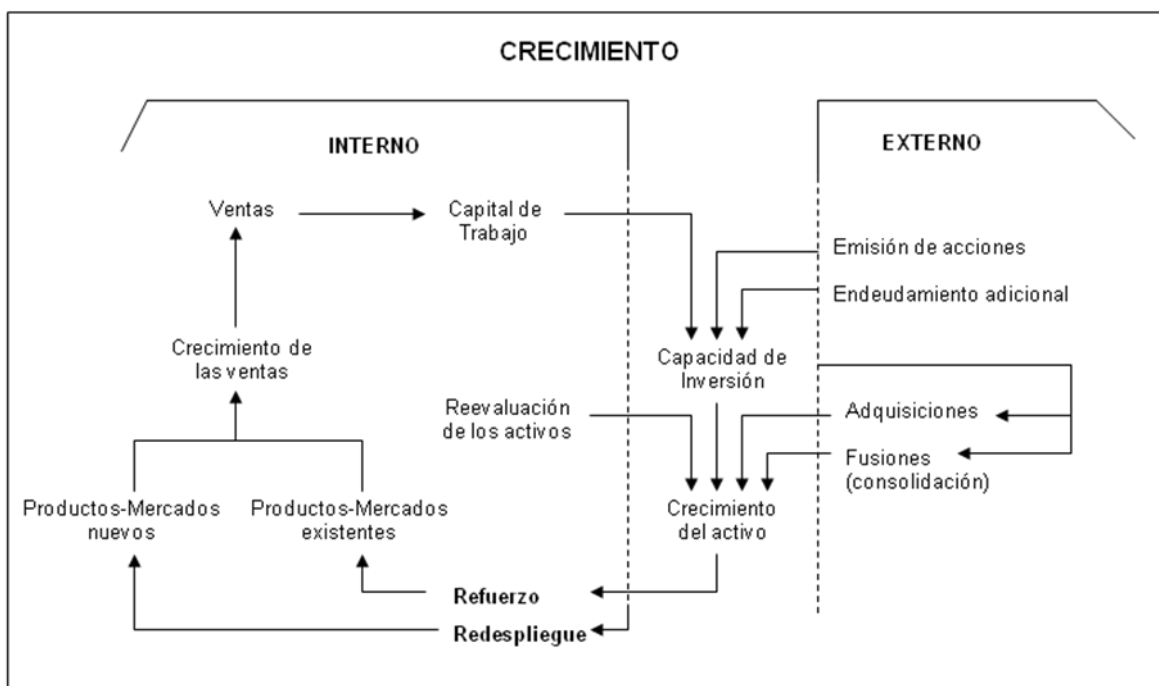
Fuente: La Gerencia Integral, Jean Paul de Sallenave.

Figura 5 Estrategias de Sallenave para elevar la rentabilidad

RENTABILIDAD		ESTRATEGIAS
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	Aumento del precio promedio	- Diferenciación del producto - Segmentación del mercado - Cambio del precio de venta - Reposicionamiento - Mayor exigencia de las condiciones de pago
	Disminución del costo promedio	- Nuevos círculos de distribución - Baja de la garantía y del servicio. - Innovación tecnológica - Análisis del valor - Revisión de los abastecimientos - Aumento de las series de producción.
RENTABILIDAD ECONOMICA	Disminución del capital de trabajo	- Mejorar el manejo de los inventarios - reducir los plazos de entrega - Disminuir las cuentas por cobrar - Mejorar el manejo de efectivo.
	Reducción de los activos fijos	- Subcontratar la producción - Mejorar la productividad - Licenciar, franquiciar
RENTABILIDAD FINANCIERA	Aumento del endeudamiento	- Aumento del crédito con los proveedores - Nuevos préstamos - Aplazamiento de los vencimientos
	Disminución del Patrimonio	- Compra de sus propias acciones por la empresa cuando la ley lo permita. - Distribución de dividendos elevados

Fuente: La Gerencia Integral, Jean Paul Sallenave, p96

Figura 6 Estrategias de Sallenave en la espiral de crecimiento



Fuente: La Gerencia Integral, Jean Paul Sallenave, p104

1.6 ANALISIS COMPETITIVO

El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. Éste análisis nos permite entender la naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor, la probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar y la reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores, siempre considerando los recursos con que cuenta la propia empresa así como sus limitantes. Para elaborar este análisis existen dos herramientas muy poderosas y efectivas que son utilizadas por las empresas, la primera es el “análisis de las cinco fuerzas” y la segunda es el “análisis FODA”. Fred R. David utiliza a la primera como una herramienta de la auditoría externa y a la segunda como una herramienta de la etapa de ajuste en la formulación de las estrategias. Ahondaremos un poco más en estas dos herramientas debido a que por sí solas, cada una de ellas, pueden utilizarse para comprender el entorno de la empresa y la posición en que está ubicada.

1.6.1 Análisis de las cinco fuerzas

El pensamiento estratégico consiste de acuerdo con Michael Porter⁵⁷ en plantearse dos preguntas críticas:

* "¿Cuál es la estructura de la industria en la que uno está inmerso y cuál es la posible evolución en el tiempo?

* ¿Cuál es la posición relativa de su compañía dentro de esa industria? "

El enfoque de las cinco fuerzas busca respuesta a estas preguntas, ya que, la planeación estratégica que realizará la empresa se basa en el conocimiento que tiene de sí misma. La primer respuesta le permitirá saber si el segmento de la industria o mercado en que se está compitiendo es o no es atractivo, con las consecuencias que esto implica que puede ir desde salirse o quedarse en esta industria o encontrar la forma de redefinirla. La segunda respuesta le permitirá saber si nuestra posición es de fortaleza o debilidad en la industria (independientemente de que esta sea o no atractiva). Ambas respuestas se encuentran en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, ya que el equilibrio entre éstas determina el atractivo de una industria y la rentabilidad en el largo plazo.

⁵⁷ Michael E. Porter, Ubíquese, América Economía N° 56, México 1991, p58

Las cinco fuerzas básicas de la competencia en todas las industrias, cualquiera que sea el producto o servicio que se ofrece son:

- ❑ Rivalidad entre los competidores existentes
- ❑ Amenazas que entren fácilmente nuevos competidores (barreras)
- ❑ Amenazas de productos o servicios sustitutos
- ❑ Poder negociador de los proveedores
- ❑ Poder negociador de los compradores

La rivalidad entre los competidores se refiere al carácter de la competencia que existe entre estos, ya que puede ser caballerosa y discreta o viciosa y guerrera, en el primer caso cuando la competencia está más centrada en la imagen y el servicio que en una guerra de precios, entonces la industria resulta ser más rentable, por el contrario si el carácter es viciosa y guerrera entonces siempre habrá algún competidor que esté atacando nuestra posición en la industria, lo que hace que ésta sea menos atractiva y menos rentable.

La amenaza de los nuevos participantes se refiere a la facilidad con la cual otras empresas pueden entrar en la industria, agregando nuevas capacidades y afectando a los precios para que estos bajen, lo cual incide directamente con la reducción en los ingresos y merma en la utilidad de la empresa. En cambio, si el tipo de industria es complicada para que accedan nuevos competidores, entonces, la industria será más atractiva.

La amenaza de productos o servicios sustitutos se refiere a la facilidad que puedan tener los clientes de acceder a otras formas de satisfacer sus necesidades, si los clientes tienen muchas alternativas para elegir, entonces esta situación afectará la rentabilidad de los competidores.

La cuarta fuerza, el poder negociador de los proveedores se refiere a la capacidad que tienen éstos de hacer subir el precio de lo que la empresa tiene que comprar, si se está comprando productos básicos y se puede cambiar fácilmente de proveedores, entonces ellos no tendrán muchas ventajas, ya que, su fuerza es menor al no ser los únicos que pueden proveer el producto, tendrán que dar concesiones para ser seleccionados entre una amplia gama de proveedores. Pero por otro lado, si se depende de proveedores de productos especiales, o de uno o dos vendedores dominantes entonces se tendrá que pagar los que ellos pidan y aceptar las condiciones que impongan.

La última de las fuerzas es el poder negociador de los compradores, la cual determina cuánto margen tiene la compañía para establecer sus propios precios, si los clientes a los que se atiende son mucho más poderosos que la compañía, entonces, pueden negociar y presionar para que se bajen los precios, obligar a entregar valores agregados y servicios adicionales sin costo, o establecer una serie de condiciones benéficas para el cliente pero con un costo que tiene que absorber la compañía como mantener inventarios de seguridad, o dejando mercancía a consigna, sosteniendo el costo y riesgo de la venta, esto puede disminuir la utilidad de la empresa, esta fuerza puede observarse en las grandes tiendas departamentales que pueden negociar precios bajos con sus proveedores.

Al analizar el principio de cada una de las cinco fuerzas se observa que el potencial de rentabilidad fundamental en cualquier industria está determinado por el equilibrio de estas cinco fuerzas. Esto no significa que el éxito de las compañías depende exclusivamente de que se haya escogido una industria atractiva, de acuerdo con Porter⁵⁸, el verdadero conocimiento para formular una estrategia es que es posible cambiar la estructura de la industria, y, dependiendo de la forma como se quiera competir entonces se puede influir en cada una de las cinco fuerzas. Porter menciona⁵⁹ el caso de American Airlines como ejemplo de cómo se puede reformular eficazmente una industria, a finales de la década de los setentas, la industria de los vuelos aéreos comerciales era poco atractiva ya que era fácil que entraran nuevos competidores, todo lo que necesitaban era un par de aviones, que podían financiarse a largo plazo, los compradores tenían mucho poder de negociación, ya que, los lugares en los vuelos eran vistos como productos básicos, sin muchos distintivos entre uno y otro proveedor, la rivalidad entre empresas ofertantes era muy fuerte, las aerolíneas tenían costos fijos altos y dispuestos a realizar cualquier cosa por vender los boletos libres, situación que provocaba una guerra de precios y una industria, que en conjunto, tenía pérdidas muy altas en la utilidad que podría haberse logrado.

American Airlines implementó una serie de estrategias que le permitieron cambiar la estructura de la industria de vuelos comerciales, lo primero que realizó fue la implementación de un sistema de cómputo para reservaciones de vuelo, el cual tuvo un costo de implementación de US\$1,000 millones, al convertirse en un servicio exitoso y bien recibido por los clientes implicó que muy pronto aquellas empresas de aviación que pretendiesen competir en esta industria deberían de contar con un sistema similar, por lo que una línea aérea que contara con pocos aviones y poca infraestructura no podría competir en esta industria, de la misma forma que lo hacían

⁵⁸ Michael Porter, idem, p60

⁵⁹ Michael Porter, idem, p62

anteriormente, American Airlines empujó en forma muy fuerte el concepto hub-and-spoke el cual consistía en tener grandes centros de llegada y estos centros funcionaban como punto de partida a distintos destinos, una gran logística de conexión de ciudades con gran cantidad de vuelos de arribo y salida. De esta forma, los competidores serios necesitaban tener también una variedad de vuelos hacia una ciudad, lo que limitaba a los pequeños participantes con pocos vuelos. American Airlines estableció también el primer programa de viajeros frecuentes, otorgando cierta cantidad de millas por cada vuelo realizado con la compañía, premiando con viajes gratis a los usuarios que acumulaban un determinado número de millas, este fue el inicio de los programas de lealtad en las líneas aéreas, la implementación de todas estas medidas cambiaron la estructura de la industria de la aviación comercial.

En el caso de American Airlines al tratarse de una empresa grande, tuvo oportunidad de influir en el cambio de la industria aérea, pero la mayoría de las empresas pequeñas no pueden cambiar la estructura de la industria donde se desenvuelven, sin embargo, lo que pueden hacer es ubicarse en una buena posición dentro de la industria, es decir, una posición basada en una ventaja competitiva sustentable, la cual puede ser de dos tipos básicos: la primera consiste en tener costos consistentemente más bajos que sus rivales, si el producto mantiene un nivel de calidad aceptable, entonces, le permitirá a la organización obtener mayores márgenes de utilidad, el segundo tipo básico de ventaja competitiva consiste en diferenciar el producto del de la competencia mediante algún valor agregado, algo que el cliente considere importante que uno le pueda ofrecer, esto permite tener un mejor precio y manteniendo los costos bajos se traducirá en una mayor utilidad.

Existe otra variable a ser considerada por las empresas cuando se adopta una posición estratégica, Porter⁶⁰ llama a esta variable el alcance competitivo, por ejemplo, cuando una empresa atiende a casi todos los tipos de clientes de la industria ofreciéndoles una línea de productos también amplia y operando en muchas zonas geográficas, entonces se dice que tiene un alcance competitivo amplio, por el contrario, se dice que una compañía tiene un alcance competitivo restringido cuando se centra en una gama pequeña de clientes, productos y/o áreas geográficas, dedicando todos sus esfuerzos a ese pequeño nicho o segmento de mercado.

Otra variable que puede considerar una empresa pequeña para desarrollar su estrategia es focalizar, es decir reducir la meta estratégica y dedicar todas las medidas a cumplir esa meta, un ejemplo de la focalización se da en la industria hotelera, la cual es dominada por grandes cadenas nacionales e internacionales, las cuales ofrecen al viajero todo lo que este pudiese desear,

⁶⁰ Michael Porter, idem, p60

alojamiento cómodo, servicio a la habitación, restaurante, bar, centro de negocios, Internet inalámbrico, gimnasio, etc. Esto podría dar la falsa impresión de que una firma de hotel de reciente creación no podría tener alguna oportunidad de éxito en esta industria, sin embargo, existen nuevos hoteles que están en crecimiento y con historias de éxito, debido a que su estrategia ha sido segmentar su mercado y focalizándose en los clientes de empresas de nivel medio que son viajeros que visitan frecuentemente una ciudad con un presupuesto mucho más limitado que aquellos que se hospedan en las grandes cadenas. Este tipo de hoteles no ofrece los servicios extras de las grandes cadenas, pero en todo caso, su tipo de clientes no los necesitan, esto le permite al hotel reducir los costos de operación, trasladando esta reducción a la tarifa final de la habitación.

Realizar un estudio de las cinco fuerzas para desarrollar una estrategia no es un proceso fácil, exige un análisis a fondo y es frecuente que se comentan errores en el análisis, Porter⁶¹ identifica cinco errores típicos al aplicar su enfoque, el primero es *la interpretación errónea del atractivo de la industria*, ya que se tiende a pensar que las industrias atractivas son aquellas que crecen a un ritmo más acelerado, las que hacen uso de tecnologías modernas o aquellas que pudiesen considerarse rodeadas de glamor, pero no es así, las industrias atractivas son aquellas que tienen altas barreras para entrar, la menor cantidad de productos sustitutos y resultados positivos en los factores que se mencionaron en los párrafos anteriores, a mayor cantidad de nuevos competidores la industria será menos rentable.

El segundo error es *no poseer ninguna ventaja competitiva real*, muchas compañías cometen el error de considerar como estrategia el imitar a sus competidores, pero imitar significa no disponer de ninguna ventaja competitiva, imitar puede ser fácil y dar una sensación de seguridad, pero para aspirar al éxito se debe de encontrar distintas maneras de competir. El tercer error consiste en *perseguir una ventaja competitiva que no es sustentable*, es decir, el éxito inicial no significa un éxito a largo plazo, debe evaluarse la sustentabilidad del negocio a largo plazo, para fortalecer la compañía con servicios de valor agregado al cliente. El error número cuatro es *cambiar una estrategia para crecer más rápidamente*, las estrategias bien definidas y consistentes con los recursos de la empresa y con su posición en la industria deben de seguirse de acuerdo a lo planeado, ya que, al momento de cambiar la estrategia para un crecimiento acelerado implica que los recursos disponibles y el ambiente donde se desenvuelve la empresa no necesariamente corresponden y son afines a los nuevos retos de la empresa. Es común encontrar empresa que persisten con éxito atendiendo un mercado pequeño pero cuando quieren expandir su mercado

⁶¹ Michael Porter, idem, p62

fracasan al no contar con una infraestructura para soportar este nuevo tipo de operaciones. La empresa debe decidir si la estrategia es ser cabeza de ratón o cola de león.

El quinto error es una situación doble y consiste en no hacer explícita la estrategia y no comunicarla a sus empleados, es muy común que las estrategias queden en la mente del director y que él asuma que la gente involucrada en la administración entiende las necesidades de la empresa y los pasos a seguir, pero nada está más lejos de la realidad. No se necesita un equipo especial de planificación ni un proceso de planificación formal para el desarrollo de una estrategia explícita, lo que se recomienda es que se tenga por escrito y que se hable de ella con los gerentes y personal clave para su implementación. Una de las ventajas fundamentales de comunicar una estrategia es que crea unidad o consistencia de acción a través de una compañía. Así, cada departamento de la organización trabajará alineado a los mismos objetivos. Bien ejecutada una estrategia es una herramienta muy poderosa.

El modelo de las cinco fuerzas planteado por Michael Porter es uno de los más ampliamente conocidos en las escuelas de negocios, de acuerdo con Brandenburger⁶² esto se debe a dos aportaciones importantes, la primera es que este modelo da una imagen clara de la actividad esencial de los negocios, éste representa completamente la cadena vertical de la actividad económica, que va desde los proveedores hasta los clientes, y da especial énfasis en el rol central del negocio para crear valor, pero también enfatiza en como los negocios son interdependientes entre sus proveedores y clientes.

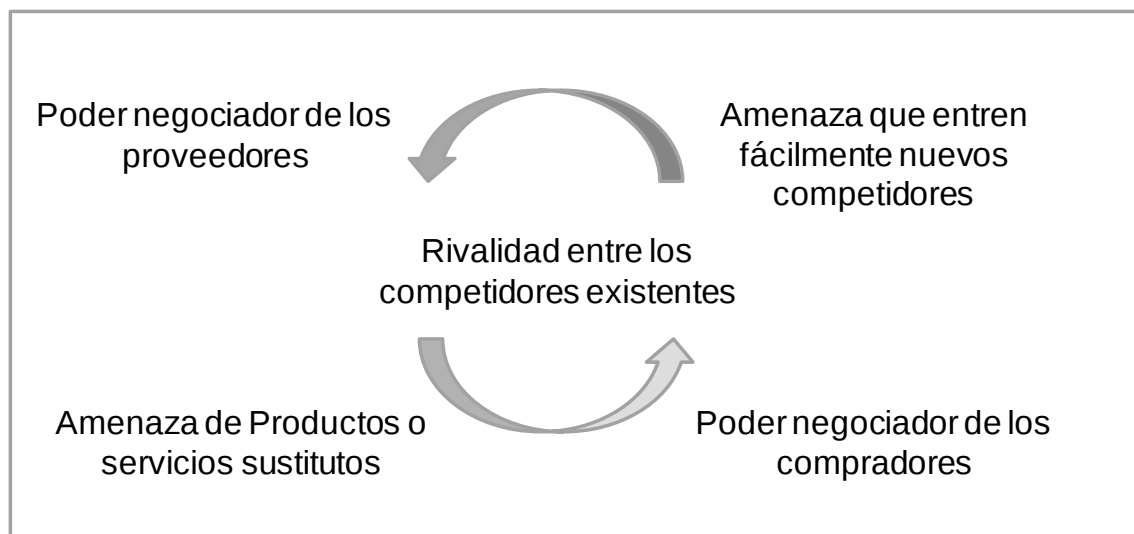
El modelo de Porter, señala Brandenburger⁶³ nos da una imagen de un pastel con valores que está siendo creado por las relaciones que se dan entre compradores y proveedores, pero que es dividido por diferentes jugadores. En la figura 7 están representadas las cinco fuerzas, en este esquema podemos observar que el potencial de lograr una ganancia o utilidad surge cuando el máximo de compradores que pagaran (o tienen la intención de pagar) por un producto, excede el mínimo de proveedores que aceptaran la negociación (de acuerdo a su costo de oportunidad). La amenaza de sustitutos es un indicador de que está limitando el valor creado por la cadena proveedor-comprador-empresa y su intención de pago. Las fuerzas están relacionadas en como el valor creado es dividido en la cadena de participantes.

⁶² Brandenburger Adam, Porter's added value: High indeed!, Academy of Management Executive Vol 16 No 2, USA 2002, p58

⁶³ Brandenburger Adam, idem, p58

La segunda aportación de acuerdo con Brandenburger⁶⁴ y que ha causado una alta influencia en los negocios, es que la empresa debe de buscar no solamente el flujo de efectivo en el presente, debe de buscar la llamada “diferenciación” o estrategia de bajo costo, ya que si la organización cuenta con un producto de alta calidad o bajos costos (costos de oportunidad) en comparación con la competencia, entonces se tiene algo único y que hace de nuestra empresa algo valioso e importante. En la figura 7 se presentan las cinco fuerzas y como están interrelacionadas entre sí.

Figura 7 Modelo de las 5 fuerzas básicas de la competencia



Fuente: América Economía No 56, entrevista con Michael E. Porter, p 58

⁶⁴ Brandenburger Adam, idem p58

1.6.2 Análisis FODA

El análisis FODA o también conocido como SWOT por sus siglas en Ingles, es el resultado de un estudio conducido de 1960 a 1970 en el Instituto de Investigaciones de Stanford, el antecedente de este estudio surge de la necesidad de encontrar el porqué las empresas fallan en la planeación, este estudio fue patrocinado por organizaciones pertenecientes a la lista de las 500 empresas de Fortune para saber qué podría hacerse acerca de esta situación. El equipo de investigación estuvo integrado por Marion Doshier, Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie, a quienes se debe el desarrollo de esta técnica⁶⁵.

Todo comenzó con la tendencia generalizada en la década de los sesentas de que las grandes empresas contasen con un *Gerente Corporativo de Planeación*, o algún equivalente, y de esta forma las Asociaciones de especialistas en planeación de empresas de gran escala surgieron por todo Estados Unidos y Reino Unido. Sin embargo, la opinión generalizada en este tipo de empresas era que la planeación corporativa no estaba funcionando, no dejaba ninguna retribución y era una inversión muy cara e inútil. Era muy común que la gerencia tratara de establecer objetivos realistas y quisiera desarrollar un sentimiento de convicción de los involucrados en la implementación, pero este proceso estaba lleno de grandes dificultades y frecuentemente resultaba en compromisos cuestionables.

El hecho fundamental era que no existía una conexión entre cómo lograr que la gerencia y su equipo estuvieran de acuerdo y comprometidos con una serie de acciones y programas comprensivos. Para crear esta conexión, en 1960 Robert Stewart y su grupo de investigadores del Instituto de Investigaciones de Stanford en Menlo Park California, comenzaron a estudiar qué era lo que estaba saliendo mal en la planeación corporativa, para tratar de encontrar una solución o para crear un sistema que permitiera a los equipos gerenciales llegar a acuerdos y generar compromisos hacia el trabajo desarrollado, esto es lo que actualmente se conoce como Administración del cambio. Para realizar este estudio se entrevistó y se aplicó un cuestionario a cerca de 5,000 ejecutivos pertenecientes a 1,100 compañías y organizaciones. Este trabajo llevó a la conclusión de que el Director General o lo que se conoce como CEO (Chief Executive Officer) debería de ser el Director que liderara la Planeación y su equipo inmediato de Directores funcionales deberían de ser el Equipo de Planeación⁶⁶.

⁶⁵ <http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>, consultada 10 Enero 2009

⁶⁶ *ibidem*

El equipo de Stanford descubrió que no podían cambiar los valores que regían la conducta de cada uno de los integrantes del equipo gerencial ni establecer los objetivos, así que, comenzaron como primer paso por evaluar que era lo bueno y lo malo relativo a la operación de la empresa, tanto en el presente como en el futuro, lo que era bueno en el presente se le consideró satisfactorio (S), lo que era bueno para el futuro se le catalogó como oportunidad (O), malo en el presente se catalogó como falla (F) y algo malo en el futuro se catalogó como amenaza (T), a este análisis inicial se le llamó SOFT⁶⁷. Cuando este trabajo fue presentado en 1964 en un Seminario en Zúrich en Suiza, el equipo de investigación cambió la F por la W para representar factores de debilidad de la empresa, y cambiando el nombre del análisis por SWOT. Esta metodología ha sido utilizada con éxito desde entonces y ahora lo que tenemos es un sistema que ha sido completamente desarrollado y que ha probado ser eficaz con los problemas actuales, colocar objetivos anuales realistas sin depender de consultores externos o gastar en recursos adicionales.

El análisis FODA o SWOT ha sido, por lo tanto, una herramienta muy útil para la elaboración de estrategias y consiste, esencialmente, en una matriz que evalúa dos aspectos fundamentales de la empresa:

- ❑ El Factor Interno
- ❑ El Factor Externo

En el análisis del factor interno se consideran las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de la organización, lo que permite crear una base para identificar y evaluar las relaciones entre éstas. Dentro de las áreas funcionales del negocio que se evalúan⁶⁸ podemos mencionar:

- a) La Dirección
- b) La Mercadotecnia
- c) Finanzas y Contabilidad
- d) Producción y Operaciones
- e) Investigación y Desarrollo
- f) Manejo de los sistemas de Información

El análisis del factor interno pretende identificar las capacidades distintivas de la empresa, es decir las fortalezas que otros competidores no pueden imitar. Es muy conveniente que para preparar el

⁶⁷ SOFT corresponde a las siglas en Inglés de Strength, Opportunity, Fault, Threats.

⁶⁸ Fred R. David, op.cit. Ed, pp149-151

análisis FODA se realice una auditoría interna con la participación de los gerentes y empleados que representen a todas las áreas de la organización para una correcta determinación de fortalezas y debilidades, posteriormente, se realiza una recolección y análisis de información de las funciones básicas de cada área funcional del negocio mencionadas anteriormente. Finalmente se clasifica los factores claves de manera que la lista final de las fortalezas y debilidades se determine de manera colectiva. A diferencia de un análisis realizado en forma individual, seguir el método descrito ofrece más oportunidades a los participantes para entender la forma en que sus trabajos, y áreas de trabajo se acoplan a la organización como un conjunto.

Las funciones básicas de la Dirección que son analizadas son la planeación, la organización, la motivación, el factor humano y el control. Las funciones básicas de la mercadotecnia que se consideran son el análisis de los clientes, la venta de productos y servicios, la planeación de productos y servicios, el establecimiento de precios, la distribución, la investigación de mercados, y el análisis de oportunidades. En el área de Finanzas y contabilidad se analizan las funciones básicas de la liquidez, el apalancamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, la utilización de activos, el flujo de capital, el valor neto del capital. Los factores financieros alteran frecuentemente las estrategias y cambian los planes de implantación, eliminando estrategias que no son alternativas posibles, es el caso típico de estrategias bien planificadas pero no viables en la realidad por carecer de los recursos para llevarlas a cabo.

Las funciones básicas del área de producción y operaciones que se analizan son las actividades que transforman los insumos en productos y servicios, dentro de las cuales están los procesos, la capacidad, los inventarios, la fuerza laboral y la calidad. En el área funcional de investigación y desarrollo conocido en el ambiente empresarial como I+D, se analiza si se cuenta con instalaciones adecuadas, personal calificado, recursos asignados a I+D. Finalmente, en el área funcional de Sistemas de Información es analizado si la información generada es utilizada en la toma de decisiones, personal asignado a esta área, medidas de seguridad para el uso del sistema, operatividad del sistema (facilidad para su uso), calidad en la información recabada y alimentada al sistema, capacitación, retroalimentación y mejora continua del sistema.

Por otro lado, el análisis del factor externo se realiza con la finalidad de crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse⁶⁹, las fuerzas externas clave que se analizan son:

⁶⁹ Fred R. David , Ibidem p149-151

- ❑ Económicas
- ❑ Sociales, culturales, demográficas y ambientales
- ❑ Políticas, Gubernamentales y legales
- ❑ Tecnológicas
- ❑ Competitivas

Los cambios que se presentan en estas fuerzas externas provocan cambios en la demanda de los consumidores por productos y servicios. Las fuerzas externas afectan los tipos de productos que se desarrollan, la naturaleza del posicionamiento y las estrategias de segmentación del mercado, los tipos de servicio que se ofrecen y la elección de las empresas que se adquirirán o venderán y finalmente también afectan las relaciones entre la empresa, sus proveedores y distribuidores. El proceso para realizar una auditoría externa⁷⁰ consiste en incluir a tantos gerentes y empleados como sea posible, posteriormente se recaba información pertinente sobre las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas que le permitan inferir los puntos actuales de la empresa donde es muy competitiva, dentro de las fuentes a las cuales se puede recurrir están las revistas especiales y de negocios, periódicos, Internet, bibliotecas, etc. Una vez recabada la información, ésta es analizada y evaluada por los gerentes involucrados para que en forma conjunta identifiquen las oportunidades y amenazas más importantes que enfrenta la empresa.

Dentro de las variables económicas que se analizan están las fluctuaciones de precios, nivel de ingreso disponible, niveles de productividad, patrones de consumo, políticas monetarias, tasas de inflación, tasas de interés, tendencia de las personas a gastar, tasa de desempleo, entre otras. En las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales se considera el análisis de las actitudes hacia el ahorro, hacia el gobierno, hacia el servicio al cliente, hacia la inversión, hacia la jubilación y hacia los negocios, confianza en el gobierno, contaminación del agua y aire, equidad racial, estilos de vida y hábitos de compra, nivel promedio de educación, número de nacimientos, de defunciones, de divorcios de graduados por nivel educativo, de matrimonios, programas de seguridad social, promedio de esperanza de vida, entre otros. Con respecto a las políticas gubernamentales y legales las variables que se consideran son las actividades de cabildeo, cambios en la política fiscal y monetaria, cambios en las leyes fiscales, condiciones políticas en gobiernos extranjeros, legislación para el empleo equitativo, leyes de protección ambiental, entre otras.

⁷⁰ Fred R. David , Ibidem p149-151

Es común que el análisis FODA se presente en una forma cualitativa, sin asignación de valores, como se muestra en la figura 8, y en cada una de las áreas se colocan las ideas principales que fueron determinadas como las más importantes por el grupo de trabajo para el tema específico que se está analizando, es un resumen gráfico muy poderoso para observar las variables que estarán afectando el tema en estudio, y de esta forma focalizar los esfuerzos a lo realmente importante.

Figura 8
ANALISIS FODA



Fuente: www.businessballs.com, Alan Chapman 2005

CAPITULO 2
LA INDUSTRIA DE LA SEGURIDAD ELECTRONICA

CAPITULO 2 LA INDUSTRIA DE LA SEGURIDAD ELECTRONICA

Existe una relación directa entre las nuevas estrategias en el combate a la delincuencia y el aumento en el uso de los tecnologías de seguridad electrónica, tanto a nivel de organizaciones públicas como privadas, en este capítulo se establecen cuáles son esas tecnologías y cómo conforman el mercado de la seguridad electrónica, aunque no se tienen datos exactos del tamaño de esta industria en México y de su crecimiento, sin embargo, se presentan datos muy cercanos establecidos por la Asociación Latinoamericana de Seguridad, lo que nos da un panorama de cuáles son las condiciones bajo las cuales se desarrolla una empresa que esté compitiendo en este sector de servicios.

2.1. Antecedentes de la Seguridad en México

Actualmente el tema de la seguridad es una de las principales preocupaciones del mexicano y uno de los principales retos del Estado, en el marco de una conferencia internacional, el presidente de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH), manifestó que la seguridad pública y la protección del derecho a la salud son los dos grandes desafíos para la seguridad humana en México, puntualizando también que la seguridad pública enfrenta mayores preocupaciones por el incremento de una delincuencia cada vez más violenta y organizada, que crea un clima de incertidumbre y desconfianza entre la población⁷¹. De acuerdo con la encuesta Global Opinion Trends 2002-2007, realizada en 47 países, México ocupa el lugar 17 entre los países donde la delincuencia es considerada como un problema muy grave.⁷² Esta desconfianza se ve manifestada en la imagen desfavorable que la policía mantiene entre la población nacional, en una valoración comparativa con distintas instituciones del país, la policía se ubica entre aquellas a las que la sociedad confiere menores niveles de confianza⁷³, tal como se aprecia en la figura 9.

Esta preocupación que vive el mexicano con respecto a los temas de seguridad se ve reflejada también en la "Quinta encuesta nacional sobre inseguridad ENSI-5" realizada por el Instituto Ciudadano de Estudios Sobre la Inseguridad AC (ICESI) con la finalidad de estimar la incidencia delictiva y la percepción de los habitantes acerca de la inseguridad, entre otros aspectos. De

⁷¹ Notimex. Seguridad y salud, los grandes desafíos de México: CNDH <http://www.el-universal.com.mx/notas/602710.html>, 4 de Junio del 2009.

⁷² Programa Nacional de Seguridad Pública, Mensaje del Secretario. Secretaría de Seguridad Pública, México DF, Noviembre 2008, p11

⁷³ Programa Nacional de Seguridad Pública, *ibidem*, p13

acuerdo con esta encuesta, durante 2007 el 11% de la población de 18 y más años fue víctima de algún delito en la República Mexicana⁷⁴.

Figura 9 Nivel de confianza en las Instituciones

Nivel de Confianza en las instituciones (calificacion de 1 a 10)														
	Las Universidades	La Iglesia	El Ejército	Los Medios	Los Bancos	El IFE	Los Empresarios	La Presidencia	La SCJN	Los Diputados	Los Senadores	Los Sindicatos	La Policia	Los Partidos Políticos
2004	0	7.7	7.4	7	6.8	0	6.1	5.6	6	5.1	5	4.5	4.9	4.9
2005	8.1	7.8	7.7	7.2	7.2	0	6.5	5.9	6.4	5.4	5.2	4.9	5.4	5.4
2006	8.2	7.9	7.9	6.6	7.6	7.4	5.8	6.9	6.5	6.6	6	6	5.9	5.9
2007	8.1	8	8.05	7.15	7.15	6.75	6.8	6.35	6.7	5.7	5.7	5.55	6.05	5.45
2008	7.9	7.9	7.8	7.7	6.8	7.0	6.9	6.9	7.0	5.7	6.1	5.9	5.9	5.6

Fuente: Consulta Mitofsky, Encuesta de confianza en las instituciones (ranking nacional), promedios anuales 2007 y Consulta Mitofsky, Encuesta de confianza en las instituciones (ranking nacional), Reporte Noviembre de 2007 a Octubre de 2008

También señalan que la tasa nacional de delitos de 10,480 por cada 100 mil habitantes (incidencia delictiva) es notoriamente superior a las que se presenta en países que tienen un aceptable nivel de seguridad pública, en España por ejemplo, la tasa es de 4,600 delitos por cada 100 mil habitantes. Un punto interesante que señala el ICESI en su encuesta, es que se refuta el tópico de que la delincuencia está generada por la pobreza, las entidades con mayor criminalidad -Distrito Federal, Estado de México, Tamaulipas, Baja California y Chihuahua, están lejos de figurar entre las más pobres del país, ver figura 10.

Referente a la violencia en los delitos la ENSI-5 indica que uno de cada tres delitos se comete a mano armada y, de éstos, el 34 por ciento de los casos resultó en una agresión a la víctima con el arma. Del total de los delitos a mano armada el 64 por ciento fueron perpetrados con arma de fuego (porcentaje superior en 6 puntos al de la ENSI-3/2005) y 33 por ciento con arma blanca⁷⁵, lo que refleja el incremento en el uso de armas de fuego, (ver figura 11). El ICESI comenta que la encuesta internacional sobre criminalidad y victimización 2004/2005 había revelado el dato de que

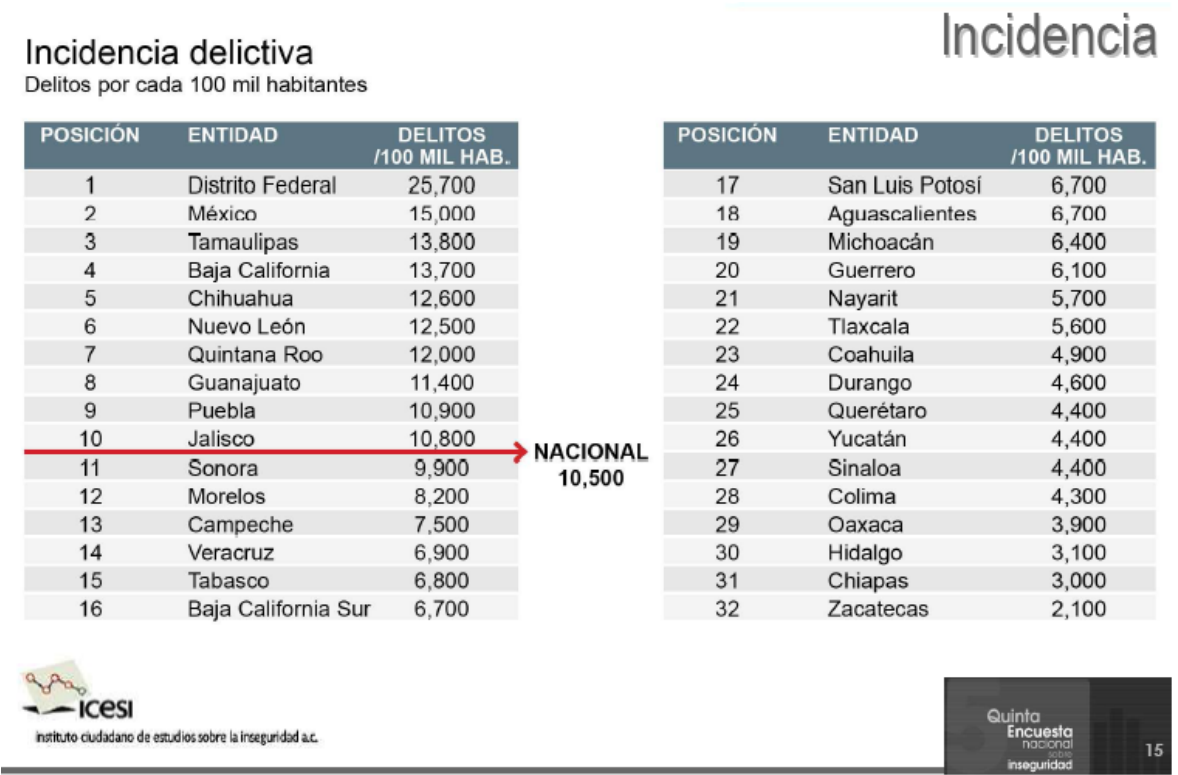
⁷⁴ ICESI, 5a Encuesta Nacional sobre la Inseguridad. http://www.icesi.org.mx/estadisticas/estadisticas_encuestasNacionales.asp, P8, consultado 15 de junio del 2009

⁷⁵ ICESI, ibidem. P22

en México 30 por ciento de los robos con violencia se cometen con arma de fuego, porcentaje aun mayor que el que se presenta en Estados Unidos.

De acuerdo a las cifras que presenta el ICESI, el costo de la inseguridad está conformado por las erogaciones en las instituciones policiales, el Ministerio Público y los reclusorios, pero además debe de sumarse las pérdidas y los gastos de los ciudadanos a causa de la delincuencia, ya que, por cada peso gastado durante 2007 del Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública (FASP) que ascendió a 6,653 millones de pesos, las personas gastaron 15 veces más en medidas de seguridad, pérdidas económicas y gastos en salud por el delito, es decir, 102,700 millones de pesos, cifra superior al 1% del PIB (ver figura 12), señalan también que a las pérdidas directas causadas por la delincuencia, se debe considerar lo que diversos organismos empresariales mencionan en torno a lo que se deja de invertir por causa de la inseguridad, cifra que asciende a más de mil 500 millones de dólares⁷⁶.

Figura 10 Resultados Encuesta ICESI referente a Incidencia Delictiva

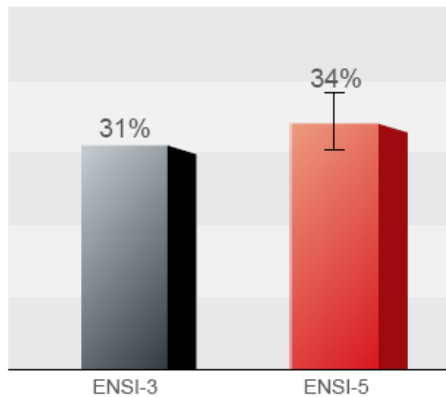


Fuente: Instituto ciudadano de estudios sobre la inseguridad a.c.

⁷⁶ ICESI, ibidem. P38

Figura 11 Encuesta ICESI víctimas agredidas con arma

Porcentaje de víctimas agredidas con arma



Tipo de armas utilizadas

TIPO DE ARMA	ENSI-3	ENSI-5
Arma de fuego (pistola u otra)	58%	64%
Arma blanca (punzocortante)	36%	33%
Objetos contundentes (palos, varillas, tubos, etc.)	4%	2%
Otro	1%	1%
No sabe / No respondió	1%	1%

* Víctimas agredidas con arma.
ICESI
 instituto ciudadano de estudios sobre la inseguridad a.c.

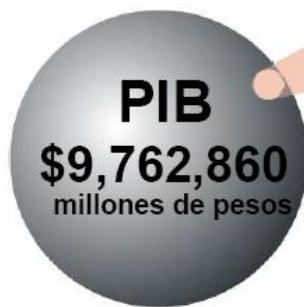
Quinta Encuesta nacional sobre inseguridad 20

Fuente: Instituto ciudadano de estudios sobre la inseguridad a.c.

Figura 12 Costo del delito según encuesta ICESI

Pérdidas y gasto de los ciudadanos por la inseguridad

Costo del delito



\$102,700 mdp
 1.05% del PIB

CONCEPTO	MONTO	%
Pérdidas económicas a causa del delito	\$65,400 mdp	64%
Gasto en salud a consecuencia del delito	\$7,400 mdp	7%
Gasto de hogares en medidas de seguridad	\$29,900 mdp	29%
Total	\$102,700 mdp	100%

* Para hacer el cálculo del gasto en medidas de seguridad, se expandió por hogares el monto reportado por la persona, ya que las medidas atañen al hogar.
 * PIB Nominal (Precios Corrientes), Base 1993, Anualizado, INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales.
ICESI
 instituto ciudadano de estudios sobre la inseguridad a.c.

Quinta Encuesta nacional sobre inseguridad 35

Fuente: Instituto ciudadano de estudios sobre la inseguridad a.c.

La situación antes descrita es a la que se enfrenta el Estado, pero existe otro tipo de robo silencioso al cual se enfrentan las empresas, que les genera una gran pérdida económica y es el denominado "robo hormiga", realizado por personal interno o por personas ajenas a la empresa y se realiza día con día, con un costo muy bajo por cada uno de los casos que se presentan pero que sumados afectan gravemente las finanzas de la empresa, va desde el robo de papelería, laptops, mercancía, etc. El robo hormiga también se ha convertido en una industria bien organizada que afecta principalmente a las tiendas departamentales, tiendas de autoservicio y tiendas de conveniencia, ya que cientos de personas ingresan todos los días a las cadenas comerciales, pero no todos con la intención de comprar, sino con la finalidad de substraer mercancía mucha de la cual termina a la venta en mercados ilegales.

La Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD)⁷⁷ calcula que el robo hormiga representa un 3% de su costo de operación, del total de la mercancía substraída 65 por ciento se debe al robo externo, 32 por ciento a empleados y solo 2% es por asalto, El robo hormiga representa pérdidas de más de 3mil millones de pesos anuales para las grandes cadenas comerciales, además que la mayoría de los grandes establecimientos tienen un departamento de prevención de pérdidas e invierten millones de pesos en personal y medidas de seguridad para evitar este tipo de robos.

Otro problema de seguridad silencioso como el cáncer pero que afecta a las empresas, corporativos y plantas de manufactura es el espionaje industrial, el cual se enfoca a substraer de forma ilegal información valiosa de una empresa como puede ser la lista de clientes o información de planes y proyectos estratégicos de inversión o lanzamientos de nuevos productos, las empresas más proclives a sufrir este tipo de espionaje debido al perfil de información que generan son las que se encuentran en los sectores industrial, financiero, alimentario, publicidad y despachos de abogados.

Juliana Fregoso⁷⁸ señala que "mil compañías que aparecen en la lista de Fortune han llegado a la conclusión de que anualmente el espionaje industrial ocasiona en el mundo pérdidas cercanas a 45 mil millones de dólares. En Estados Unidos, los daños, según la Oficina Federal de Investigaciones (FBI) en su encuesta de 2005, realizada entre 2 mil 66 empresas sobre espionaje industrial, ascendieron a más de 30 mil millones de dólares por robo de información".

⁷⁷ Noticieros Televisa, Andrea Montalvo, Reportaje "Robo Hormiga", 13 Marzo 2004, <http://www.esmas.com/noticierostelevisa/noticieros/349981.html>, consultada 28 Mayo 2009

⁷⁸ Fregoso Bonilla Juliana, La Jornada, Suplemento Semanal La Jornada en la Economía, Espías al Acecho, 6 febrero 2006 <http://www.jornada.unam.mx/2006/02/06/6n1sec.html>, consultada 15 Mayo 2009

En México existe un desconocimiento por parte de las empresas de este tipo de fenómeno y qué debe de hacerse para prevenirlo, Fregoso indica también en su escrito que "un estudio de la consultora en tecnología Joint Future Systems en el Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey reveló en 2002 que casi 40 por ciento de los ejecutivos y funcionarios en los sectores privado y público ignoran las medidas de prevención del robo de información y de las soluciones disponibles en el mercado para prevenirlos"⁷⁹.

En el Plan Nacional de Seguridad Pública 2008-2012 (PNSP) menciona el Secretario de Seguridad Pública que "salvaguardar la integridad y los derechos de los ciudadanos, así como preservar el orden y las libertades, son objetivos fundamentales de las políticas, estrategias, planes, programas y acciones de las instituciones responsables de la seguridad pública en el país. También señala que en esta batalla frontal, resulta fundamental la activa participación de la sociedad. Consolidar la cultura de la prevención del delito, la denuncia y la legalidad, no es tarea exclusiva del gobierno. La participación de la sociedad es un pilar fundamental para que las estrategias de seguridad pública sean éxito para todos"⁸⁰.

Es este PNSP se manifiesta la preocupación del gobierno por el problema de la criminalidad, ya que este programa contiene los mecanismos de coordinación establece los mecanismos de coordinación, líneas de acción e indicadores de medición que servirán de guía en la alineación de las capacidades y recursos del Estado mexicano para hacer más eficaz y optimizar el combate a la delincuencia. Este programa se divide en siete líneas de acción una de las cuales está ligada fuertemente a los sistemas electrónicos de seguridad, específicamente la línea de acción número cuatro señala "la modernización de los recursos tecnológicos para la prevención del delito y el combate frontal a la delincuencia"⁸¹.

Recientemente se ha visto una tendencia mayor a utilizar los sistemas electrónicos de seguridad como una fuerte herramienta en las acciones de seguridad que el gobierno realiza en sus diferentes instancias, ya que han probado su eficacia como elemento de ayuda en investigaciones y como elementos de prueba en la resolución de casos específicos, como en el caso de la explosión de una bomba en la Avenida Chapultepec en la Ciudad de México, donde el video grabado por un sistema electrónico de seguridad de un inmueble particular aportó material invaluable para la resolución del caso. A continuación mencionamos algunos ejemplos

⁷⁹ Fregoso Bonilla Juliana, *ibidem*

⁸⁰ Programa Nacional de Seguridad Pública, Secretaría de Seguridad Pública, México DF, Noviembre 2008, p7

⁸¹ Programa Nacional de Seguridad Pública, *ibidem*, p 9

representativos de la implementación de sistemas electrónicos de seguridad por parte de diferentes entidades federales, realizados en los últimos meses:

- El Gobierno del Distrito Federal dará a conocer oficialmente a los ganadores de la licitación para instalar el Sistema de Seguridad Bicentenario, que incluye la colocación de ocho mil diecinueve cámaras de vigilancia en la ciudad. La inversión de aproximadamente mil setecientos millones de pesos, que originalmente era de cuatro mil doscientos millones, fue adjudicada a Telmex y a la compañía francesa Thales, para que inicien de inmediato las obras y conecten las videocámaras, en tiempo real a dieciséis puestos de mando⁸².
- Más de cien cámaras y sistemas satelitales de información fueron instalados en el aeropuerto internacional de Mérida, convirtiendo a esta terminal aérea en una de las más seguras de México. Por medio del circuito cerrado de TV se podrán monitorear las pistas, plataformas de despegue, zonas de combustible y pasillos interiores de la sala de espera, según dio a conocer el director regional de aeropuertos del sureste (Asur)⁸³.
- A principio del presente año 2009 comenzó la instalación de las cámaras de seguridad en el Centro Comercial Agropecuario de Aguascalientes (CCA), las cuales ya dan a los comerciantes una sensación de seguridad. El circuito cerrado de televisión estará ubicado en cada uno de los accesos del centro comercial y operará las 24 horas del día, los 365 días del año⁸⁴.
- La presidente municipal de Puebla, entregó 49 nuevas cámaras de seguridad que se suman a las 17 ya existentes conectadas al centro de respuesta inmediata, las cuales brindarán protección a las diferentes zonas de la ciudad. Las cámaras cuentan con función día/noche y rotación de 360 grados se instalaron a 15 metros del suelo y resisten al viento de hasta 150Km/h⁸⁵.
- Con el fin de reforzar la vigilancia antiterrorista se colocarán 3mil 92 cámaras en las instalaciones del metro de la Ciudad de México, como andenes, talleres, estaciones y lugares de encierro. Actualmente se está afianzando la seguridad a través de las 180 cámaras que se encuentran en servicio para monitorear las estaciones de mayor influencia⁸⁶.
- En todas las escuelas públicas del Distrito Federal se instalarán cámaras de vigilancia con el fin de reforzar la seguridad de niños y jóvenes, acción que se toma dentro del marco del proyecto Bicentenario⁸⁷.
- Con el propósito de fortalecer la seguridad pública en Tamaulipas, el gobernador destinó 958 millones 522 mil pesos para modernizar totalmente la red de telecomunicaciones policiacas. Igualmente cuenta con un sistema integrado de video vigilancia urbana en sus principales ciudades Nuevo Laredo, Miguel Alemán, Reynosa, Río

⁸² Seguridad en America, México, Mayo / junio 2009 Año 9 No 54, p54

⁸³ Latin Press, Ventas en Seguridad, México, Enero/Febrero 2009, Vol 13 No. 1, p14

⁸⁴ Latin Press, Ventas en Seguridad, idem, p 8

⁸⁵ Latin Press, Ventas en Seguridad, México, Marzo/Abril 2009, Vol 13 No. 2, p 12

⁸⁶ Latin Press, Ventas en Seguridad, México, Noviembre/Diciembre 2009, Vol 12 No. 6, p 12

⁸⁷ Latin Press, Ventas en Seguridad, México, Julio/Agosto 2008, Vol 12 No. 4, p 12

Bravo, Matamoros, Valle Hermoso, Victoria y Tampico, además se instalaron en 288 patrullas el mismo número de geoposicionadores satelitales⁸⁸.

En las empresas e industrias también se refleja un mayor crecimiento en el uso de los sistemas electrónicos de seguridad como una herramienta que permita reforzar sus procedimientos de seguridad, disminuir sus riesgos de acuerdo a la vulnerabilidad específica de cada empresa.

2.2. Sistemas Electrónicos de Seguridad

Los sistemas electrónicos de seguridad son un medio disuasivo y que permite obtener evidencias, pero que por sí solos en la mayoría de los casos no detienen un ilícito, deben de entenderse como poderosas herramientas con que cuenta la gerencia para elevar sus niveles de seguridad, para cometer un ilícito el delincuente busca la oportunidad y el mínimo riesgo de ser identificado, y este elemento se debe de tener en consideración en el momento de implementar una solución con los sistemas electrónicos de seguridad.

De acuerdo con un reporte elaborado en California⁸⁹, existen diferentes tipos de sistemas electrónicos de seguridad que pueden clasificarse por unidad de negocio o especialización, tomaremos en consideración para efectos del presente trabajo esta clasificación, ya que en la realidad del mercado mexicano, las empresas especialistas en seguridad electrónica suelen presentar sus soluciones casi en su totalidad con este mismo criterio de definición de tecnologías, los sistemas se dividen en:

- a. Video vigilancia (circuito cerrado de televisión)
- b. Control de acceso
- c. Sistemas de Alarma e Intrusión
- d. Sistemas de detección de incendios
- e. Sistemas Integrados
- f. Sistemas de Intercomunicadores/ Vídeo porteros
- g. Detección Exterior
- h. Automatización de casas

⁸⁸ Latin Press, Ventas en Seguridad, México, Noviembre/Diciembre 2008, Vol 12 No. 6, p 16

⁸⁹ Bobit Business Media, 2007 Security Sales & Integration Installation Business Report, California, p8, <http://www.securitysales.com>, consultado febrero 19, 2008

Las cinco primeras clasificaciones representan el 80% de los negocios realizados⁹⁰, en el ámbito de la seguridad electrónica, además en México frecuentemente la detección exterior forma parte integral de los sistemas de alarma e intrusión con lo que se tendría el 87% del mercado en estos rubros, más adelante describiremos estas cinco tecnologías que son las más utilizadas. Sin embargo es importante mencionar dos puntos muy importantes respecto a esta clasificación.

1) Como se observa no aparecen en esta clasificación los sistemas de GPS (posicionamiento global satelital), la cual es una aplicación que ha tenido un crecimiento muy importante en los últimos años como parte de la administración de la seguridad en el transporte y que requiere también de tecnología y personal especializado para su correcta implementación, es común que las empresas que prestan el servicio de rastreo satelital GPS para unidades de transporte ofrezcan el servicio de recuperación de vehículos robados, la tecnología GPS pareciera estar más ligada al ámbito de las empresas de seguridad física (personal de vigilancia, escoltas y resguardo)⁹¹.

Existen también empresas que instalan equipos GPS de navegación que permite conducir hacia un lugar siguiendo los mapas e indicaciones del equipo, sin embargo esta aplicación no está relacionada al tema de los sistemas de seguridad electrónica.

2) Existen múltiples productos y tecnologías como Equipos para detección de explosivos, equipos de Rayos X, detectores de metales, detectores de sustancias prohibidas, Señalizaciones audiovisuales, operadores de portones, barreras vehiculares electrónicas, torniquetes, etc. Que lejos de crear una nueva clasificación son integrados como parte de las soluciones que se diseñan con los sistemas electrónicos de seguridad mencionados en la clasificación antes descrita.

2.2.1 Circuito Cerrado de Televisión

El Circuito Cerrado de Televisión o más conocidos en el argot de la seguridad como CCTV por sus siglas en Ingles (**C**losed **C**ircuit **T**ele**V**isión) es un sistema constituido principalmente por video cámaras para trasmitir las imágenes desde un lugar específico con fines de vigilancia, independientemente de que la transmisión del video la realicen mediante cable de video analógico

⁹⁰ Bobit Business Media, idem, p8

⁹¹ Pueden observarse algunas de estas empresas en:

<http://www.cosmos.com.mx/h/cp4z.htm?search=ubicacion+de+vehiculos+por+rastreo+satelital>

(RG59), cable estructurado o integrándola a la red de datos en una conexión IP (network cameras), las videocámaras se clasifican en los siguientes tipos:

- Cámaras Fijas
- Cámaras PTZ Pan/ Tilt /Zoom
- Domos móviles
- Cámaras Imagen Térmicas

Las cámaras fijas como su nombre lo indica, significa que la imagen que transmiten es de un lugar fijo y la imagen no cambia, esto es debido a que están diseñadas sin componentes móviles que le permitan girar o cambiar su posición, son ideales para puntos de alto riesgo donde se requiere de una vigilancia permanente de el lugar sin distracciones en la imagen, como el caso de cualquier punto donde se maneje efectivo.

Las cámaras PTZ son en realidad un sistema compuesto por una cámara fija colocada en una caja protectora llamada también housing y montada sobre un dispositivo electromecánico que le permite girar, inclinarse y también mediante un lente especial realizar un zoom en la zona que está vigilando, mediante este tipo de sistemas es posible observar perfectamente las placas de un coche a cincuenta metros de distancia o más dependiendo del lente utilizado.

Los domos móviles son mucho más complejos en su tecnología ya que giran a una gran velocidad trescientos sesenta grados continuos, cuentan con lentes zoom de largo alcance, mediante programación avanzada puede la cámara posicionar su vista en un lugar específico, además de ser altamente disuasivos ya que las personas no saben exactamente hacia qué parte está apuntando la cámara de un domo móvil.

Las cámaras con tecnología de imágenes termales ha sido una aplicación ligada a operaciones militares y otros usos de alta seguridad como vigilancia en fronteras, ya que las imágenes termales provee de un alto contraste en las temperaturas de los objetivos filmados, aun cuando el lugar que se esté video grabando se encuentre en ambientes oscuros o de nula visibilidad como neblina, humo, vapor o carentes de luz ambiental. En la actualidad el uso de este tipo de cámaras ha traspasado la barrera de la alta seguridad y ahora pueden ser utilizadas en aplicaciones industriales para el monitorear las operaciones de la planta, detectar fugas, filtraciones, rupturas u otras áreas de preocupación, en el rubro de la seguridad civil también se utiliza esta tecnología

para la vigilancia de áreas específicas. En la figura 13 se presenta un ejemplo de cada una de las videocámaras antes descritos.

Figura 13 Clasificación de Videocámaras



Fuente: <http://www.pelco.com>

Las partes que complementan el Sistema son los Monitores o Pantallas para la observación de las imágenes, las grabadoras digitales o DVRs (Digital videorecorders) que permiten almacenar en forma digital los videos de días, semanas, meses o incluso años dependiendo de las necesidades de cada cliente y los Controles Centrales o matriciales desde donde pueden ser controlados y programados todos los componentes del sistema, incluyendo las cámaras móviles, fijas, etc. Los sistemas de CCTV inicialmente se usaron en la vigilancia de lugares de alto riesgo como Bancos, Embajadas, Aeropuertos, e Instalaciones militares, pero con el paso del tiempo y debido a las ventajas que ofrece, como el hecho de trabajar continuamente las 24hrs del día o de trabajar mediante una programación avanzada para grabar solo en casos de movimiento o de alarma, se fue extendiendo su uso a casinos, tiendas departamentales, calles públicas, escuelas, hospitales, guarderías, oficinas de gobierno, sistemas de transporte público, grúas, estadios deportivos, etc.

En estos nuevos sitios el circuito cerrado de TV juega un papel importante no solo como un medio de vigilancia con la finalidad de evitar robos, sino también con fines de auditoría para verificar la correcta aplicación de procedimientos de operación, o detectar situaciones fuera de lo común, actualmente los sistemas de CCTV se han complementado con aplicaciones avanzadas de software que permite el reconocimiento automático de placas de automóviles que cometen algún tipo de infracción, y en análisis de contenido de video para establecer perímetros de seguridad virtuales (por ejemplo detectar que una persona entre a un área restringida mediante el cambio en los píxeles de la imagen, sin necesidad de instalar equipo físico en el lugar vigilado, también se han desarrollado aplicaciones para el reconocimiento facial el cual funciona cuando la cara de una persona es grabada por una videocámara de seguridad y esta imagen es comparada en una base

de datos con miles de caras de personas para encontrar similitudes y detectar posibles personas peligrosas, otro complemento es que los sistemas de grabación almacenan imágenes con marca de agua, es decir un registro superpuesto a la imagen que garantiza que las tomas o video son reales y no fueron manipuladas, lo que garantiza que en algunos países pueda presentarse un video como evidencia ante una corte.

Otros usos que se han dado a los sistemas de CCTV es en plantas industriales para el monitoreo de procesos con fines de control de calidad detectando desviaciones a los estándares o para observar áreas donde el ambiente no es adecuado para que una persona permanezca físicamente observando el proceso (hornos, cisternas, áreas explosivas, etc.). De esta forma los sistemas de CCTV no solo previenen problemas, también permiten disminuir costos de operación y mejorar la administración de la empresa, haciendo más eficiente el uso de los recursos de la organización. Las evidencias han mostrado que los sistemas de CCTV pueden ayudar a disminuir los delitos como crímenes y robos, y aunque crímenes más violentos como asaltos agravados y violaciones generalmente no llegan a ser video grabados directamente, sin embargo, la correcta implementación de sistemas de CCTV en áreas estratégicas ha permitido la resolución de este tipo de asaltos cuando se realiza una investigación a profundidad y se logra captar a los sospechosos en lugares cercanos al lugar del crimen.

Los sistemas de CCTV son diferentes tanto en aplicación como en configuración a los sistemas de difusión de televisión comercial, o a las videocámaras digitales para uso casero, se considera que los equipos de circuito cerrado de televisión para aplicaciones de seguridad son de uso especial, y como en todo tipo de productos los CCTV son fabricados por marcas de prestigio internacional, sin embargo también existe gran cantidad de productos que son fabricados con una dudosa calidad, bajo nivel de vida útil, o que simplemente sus características técnicas no les permite ser utilizadas correctamente para aplicaciones profesionales, como puede ser una resolución baja en la imagen. Por ejemplo, en varios países (México incluido) se están regulando los criterios que deben de cumplir las videograbadoras digitales que son usadas en los bancos e instituciones financieras, para obtener resultados concretos en la protección patrimonial e investigación de hechos delictivos.

Actualmente los sistemas de CCTV están evolucionando hacia aplicaciones inalámbricas utilizando tecnología GSM (Global System for Mobile Communication), para desarrollar sistemas portátiles, que puedan enviar imágenes en vivo a una estación central, a un teléfono móvil o a una laptop, lo que revolucionará completamente la forma y aplicaciones en que son utilizados los sistemas de CCTV.

2.2.2 Controles de Acceso

Un Control de Acceso es un sistema electrónico por medio del cual se permite o deniega la entrada y salida de las personas y vehículos, programando estas restricciones por día/hora o sitios específicos, y de esta forma se asegura el ingreso solo de las personas y vehículos autorizadas y se minimiza la probabilidad de que individuos mal intencionados ingresen a áreas o entornos prohibidos para ellos, además estos sistemas generan información de quien entra, cuándo y dónde en una instalación protegida. Los componentes principales de un control de Acceso electrónico son:

- Elementos de Ingreso
- Lectora
- Paneles de Control
- Chapas Eléctricas o Electromagnéticas
- Sensores
- Botones de Salida
- Software de Control de Acceso
- Equipo de Credencialización (opcional)

Los elementos de ingreso son los medios que se utilizan para identificar si la persona portadora está autorizada o no para entrar en un área específica, este tipo de dispositivos suelen ser tarjetas de proximidad, llaveros, transponders, tarjetas inteligentes con chips, o también existen tecnologías de biometría donde el dispositivo de ingreso es alguna parte del cuerpo humano como la huella digital, la mano, la retina en el ojo o incluso las venas de la mano, se considera el uso de las partes del cuerpo para los sistemas de alta seguridad ya que son imposibles de duplicar, existen también tarjetas de código de barras que son los dispositivos de mínima seguridad.

Las lectoras son dispositivos en los que se presentan los elementos de ingreso para que sean "leídos" o reconocidos, como es el caso de los lectores de huella digital, lectores de retina, lectores de la palma de la mano, los más comúnmente usados son los lectores de tarjetas de proximidad y se refiere a que no es necesario que exista un contacto entre este tipo de lector y la tarjeta de proximidad pudiendo reconocerlo a distancias de 10 o 15cm.

El Panel de Control se refiere al hardware o tarjetas electrónicas en donde es recibida la información de la lectora y se procesa para determinar si la persona está o no autorizada a ingresar en ese punto de control. Los paneles de control son una parte esencial de los sistemas de control

de acceso, ya que, en éstos se encuentran generalmente baterías de respaldo y la información queda residente en chips de memoria, en caso de presentarse un problema de energía eléctrica o de comunicación con la computadora central, entonces el panel de control tomará las decisiones en forma local, manteniendo el control en la seguridad del lugar protegido.

Las chapas eléctricas o electromagnéticas son dispositivos conectados a los paneles de control y que solo se abren cuando la lectora reconoce la lectura del elemento de ingreso, para permitir la apertura de la puerta. Los sensores o contactos magnéticos son unos pequeños elementos que se colocan en la puerta y el marco de la puerta alineados entre sí y con una separación entre ellos solo de unos cuantos milímetros, la función de estos dispositivos es alertar al panel de control y al sistema en general cuando una puerta es violada o abierta sin autorización, de esta forma se tiene la certeza de que sólo se lleven a cabo con normalidad las entradas / salidas autorizadas.

Los botones de salida son instalados en la pared del lado seguro o interno del acceso protegido, es decir en el lado contrario de la lectora, la finalidad es permitir la salida de las personas presionando este botón y liberando de esta forma la chapa electromagnética, los botones se conectan al panel de control para que la señal que envíe el botón se reconozca como una salida autorizada, los botones de salida se utilizan sólo en instalaciones donde el análisis de vulnerabilidad realizado y el procedimiento de seguridad del lugar implique que no sea necesario saber quien fue la persona que salió por este acceso presionando el botón, en instalaciones de mayor seguridad no se usa este dispositivo y se coloca una lectora por ambos lados de la puerta para tener un control de acceso riguroso y saber quién y a qué hora salió una persona por cada sitio controlado.

El Software de Control de Acceso es el cerebro del sistema ya que en este se realizan todas las funciones de programación del sistema, nombres de las áreas protegidas, personas autorizadas por sitio, por horarios, por niveles de seguridad, generación de reportes de acceso entre otras. Además en el Software de control de acceso el personal de vigilancia puede observar en pantalla todas las actividades de acceso que se presenten minuto a minuto en toda la instalación protegida.

Como una forma de complementar el sistema de control de acceso existe la opción de crecer el software con una función de credencialización, para que cada persona cuente con una credencial que lo acredite como empleado de la organización y la fotografía que se le tome queda en una base de datos del software de control de acceso, de esta forma, cuando un empleado coloca su tarjeta de acceso en la lectora en el cuarto de control de seguridad aparece el registro del ingreso de la persona pero también se despliega en la pantalla la fotografía de la persona a quien se le

otorgó la credencial y si existe una cámara de cctv observando este acceso entonces el personal de vigilancia puede corroborar si la persona que está ingresando es la misma a quien está asignada la credencial, para evitar préstamos de tarjetas, esta es una medida muy común en lugares que se requiere un nivel de seguridad más estricto.

Finalmente, es importante mencionar que los sistemas de control de acceso pueden complementarse con equipos como torniquetes, exclusas, puertas revolventes, plumas para control vehicular, controles especiales para apertura de portones, sirenas y palancas de emergencia.

2.2.3 Sistemas de alarma contra robo y detección de intrusión

Los sistemas de alarma han sido durante mucho tiempo los primeros en equipos de seguridad en instalarse en tiendas, industrias y empresas en general, y su uso en el sector residencial se ha incrementado en los últimos años. La función principal de los sistemas de alarma e intrusión es advertir cuando una instalación ha sido allanada, que se ha ingresado sin autorización. Este tipo de sistemas pueden estar supervisados por una Central de Monitoreo en donde se reciben las señales de alarma generadas por el sistema y se procede a validar la alarma para determinar si ésta es real o es falsa, la mayor parte de las alarmas generadas por un sistema son falsas y esto puede ser debido a una mala capacitación del usuario del equipo, a una mala instalación o a una mala selección de los sensores instalados. Si no se cuenta con un servicio de monitoreo por una Central, entonces el equipo también puede ser supervisado por el responsable o dueño del lugar que se está protegiendo, mandando un mensaje telefónico al número que se indique.

La función principal de un sistema de alarmas es "disuadir al delincuente", de acuerdo con datos de la NBFAA⁹² los hogares que no cuentan con un sistema de seguridad son tres veces más vulnerables que un hogar con sistema de seguridad, (las estadísticas actuales van de 2.2 a 3.1 veces dependiendo del valor de la propiedad). En el caso de los negocios sin sistemas de alarma son 4.5 veces más vulnerables de ser robados que los locales comerciales que cuentan con seguridad electrónica.

En 1994 la Asociación Internacional de Jefes de Policía (IACP) aprobó una resolución donde indicaban que un sistema de alarma profesionalmente instalado y monitoreado es un instrumento

⁹² National Burglar & Fire Alarm Association, <http://alarm.org/indinfo/quickfacts/reduce.html>, consultado julio 27 del 2009

de gran ayuda para detener el crimen y proveer de tranquilidad a los residentes y propietarios de negocios, más recientemente en una encuesta realizada a policías y jefes de bomberos encontraron que el 85 por ciento de los oficiales de policía dijeron que los sistemas reducen el riesgo de un hogar de ser robado, y 85 por ciento dijeron que ellos alentaban la instalación de sistemas electrónicos de seguridad en residencias y negocios de su comunidad⁹³. De hecho en México la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal recomienda para prevenir delitos en los hogares que se instale una alarma contra robo⁹⁴.

Los elementos principales de un sistema de alarma contra robo son los siguientes:

1. Panel de control

Es el cerebro del sistema ya que en la tarjeta madre (mother board) del panel se conectan todos los dispositivos que integran el sistema, en la memoria central queda grabada toda la información de programación para la toma de decisiones del panel y actuando en consecuencia por cada una de las señales recibidas de los sensores, emitiendo una alarma y en su caso activando la sirena y comunicándose a la central de monitoreo, en este panel también se conecta una batería de respaldo para mantener activo el sistema en forma autónoma durante un periodo de tiempo cuando el suministro de la energía eléctrica principal llega a fallar, el tiempo de respaldo varía dependiendo de la capacidad de la batería y del total de dispositivos conectados al panel. La comunicación con la central de monitoreo se puede realizar mediante el modem del panel de control o adaptándole a éste una tarjeta de envío de señales vía GSM o Internet. También existen paneles con tecnologías alternas como es el envío de señales por radiofrecuencia o señal satelital con lo que se evita el uso de líneas telefónicas.

2. Teclado.

Es la parte del sistema con la que el usuario tiene una mayor interacción, ya que en éste es donde se ingresan las claves de activación y desactivación del sistema, (o armado y desarmado como se conoce en el argot de las empresas de alarma) para permitir a los usuarios a que ingresen su código autorizado, adicional a estas funciones, generalmente, la mayoría de los teclados cuentan con teclas con funciones de emergencia predefinidas como Emergencia Médica, Intrusión Fuego, de esta forma el usuario del sistema puede enviar una señal rápida a la Central de Monitoreo dependiendo de la tecla que se presionó. Mediante el teclado también se realizan todas las funciones de programación del Panel principal así como la revisión del sistema para verificar su estatus y del sistema en general.

⁹³ National Burglar & Fire Alarm Association, idem

⁹⁴ SSP DF, <http://portal.ssp.df.gob.mx/portal/serviciosalaciudadania/MedidasPreventivas/Recomendaciones>, consultado Junio 15, 2009

3. Sensores Pasivos Infrarrojos (PIR)

También conocidos como sensores de movimiento detectan el cambio en la temperatura en su campo de visión y de esta forma relacionándolo con un movimiento de un cuerpo, el sensor siempre detectará estas actividades, pero la alarma sólo se presentará si el panel de control la detecta como una señal de alarma de acuerdo a los parámetros de programación que recibió previamente. Existen modelos especiales de Sensores Pasivos Infrarrojos que son inmunes a mascotas pequeñas y de esta forma se evitan falsas alarmas.

4.- Contactos Magnéticos.

Son sensores pequeños conformados por dos piezas de material magnético calibrado, que funcionan bajo el concepto de un circuito normalmente abierto o normalmente cerrado (NA o NC), se utilizan generalmente en puertas, ventanas y cortinas metálicas donde se requiere saber la condición del lugar como abierta o cerrada, una parte del contacto se coloca en la puerta y la otra en el marco de la puerta, de esta forma se establece un circuito eléctrico cerrado que envía una señal al panel de control cuando el campo magnético se abre por la separación de sus componentes.

5.- Detector de Ruptura de Cristal.

Estos dispositivos conocidos también como discriminadores de audio son sensores instalados en el interior pero se consideran un dispositivo perimetral ya que se diseñan para detectar al intruso cuando intenta acceder al lugar protegido mediante la ruptura del vidrio de una ventana o puerta, a diferencia de los PIRS que detectan el movimiento del intruso dentro de la instalación o del contacto que detecta la apertura del lugar protegido, el detector de ruptura de cristal tiene la bondad de poder activar la alarma cuando se intenta el acceso pero todavía no ha ingresado el intruso, y de esta forma es muy efectivo en la disuasión del delito. Este tipo de dispositivo cuenta con un micrófono que permite cubrir las ventanas que se encuentren en un área de 8 a 10 metros aproximadamente. En el pasado este tipo de sensores no eran del agrado de los usuarios residenciales ya que podían activarse con el ruido de un estornudo, al chocar dos copas de cristal en la tarja de la cocina o con el graznido de algunos pájaros domésticos, y aunque estos casos eran raros y aislados sin embargo llegaron a generar cierta desconfianza, en la actualidad los sensores de ruptura de cristal son de nuevas tecnologías que discriminan este tipo de ruidos y sólo se activan al detectar la frecuencia de la ruptura del cristal.

6.- Botón de Pánico.

Estos tipos de dispositivos se instalan en lugares de alto riesgo, como cajas de pago, casetas de vigilancia, escritorios, y la idea principal es que puedan ser oprimidos para mandar una señal de alarma al panel central, estos pueden ser cableados o en la actualidad es más común los inalámbricos, ya que, le permiten mayor movilidad a la persona responsable de activarlo (como un guardia por ejemplo).

7.- Sirena

Este dispositivo audible es colocado generalmente en un gabinete metálico e instalado en el exterior del lugar protegido con la finalidad de disuadir al intruso al indicar en forma audible que el sistema de alarma fue activado, también permite a vecinos y personas que pasen por el lugar que alguna situación fuera de lo normal se está presentando, y finalmente permite a los cuerpos de vigilancia y policía reconocer el lugar que tiene que ser inspeccionado. Debido a los altos decibeles de la sirena, ésta es escuchada a grandes distancias, y generalmente cuenta con un respaldo de batería en caso de que el suministro de energía local sea cortado. En ocasiones, la sirena es complementada con un elemento visual como lámparas estroboscópicas para tener un mayor impacto audiovisual.

Los dispositivos que se han descrito son los elementos básicos de un sistema, sin embargo no son los únicos ya que el sistema puede complementarse con otros dispositivos dependiendo de las necesidades del cliente, existen por ejemplo detectores de vibración que se colocan en paredes, techos y pisos de bóvedas o cuartos de seguridad para sensar si se pretende ingresar taladrando o rompiendo una de las paredes/pisos, existen detectores de monóxido de carbono, detectores de gas, detectores de humo, sensores de billetes, detectores de microondas para detección perimetrales, etc. El uso de estos dispositivos lo determina el especialista cuando se realiza un análisis de vulnerabilidad. Un sistema bien planeado, debe de detectar al intruso antes de que esté dentro del lugar protegido y dar la ubicación exacta donde fue alarmado el sistema, de esta forma la protección del cliente será muy eficiente.

2.2.4 Sistemas electrónicos de vigilancia de mercancía

Los sistemas electrónicos para vigilancia de mercancía son soluciones diseñadas para prevenir el hurto de los productos exhibidos principalmente en tiendas de retail y departamentales así como en locales con puntos de venta donde puedan ser sustraída la mercancía como librerías, farmacias, jugueterías, etc. La forma como operan es mediante la colocación de etiquetas especiales en la

mercancía, las cuales sólo son removidas o desactivadas con equipos especiales por personal autorizado cuando el producto es vendido al cliente. En los puntos de salida de la tienda son colocados unos pedestales de detección que son activados cuando una etiqueta activa pasa en el campo de detección del pedestal, sonando la sirena del sistema. En el mercado de la Seguridad electrónica existen varios tipos de tecnologías usadas en la fabricación de estos sistemas, las más conocidas y utilizadas son la acustomagnética, la magnética, la magnética y la de radiofrecuencia, cada una de ellas con sus propias características de funcionamiento adecuadas para diferentes necesidades y tipos de usuarios.

Las ventajas que ofrecen estos tipos de sistemas son los siguientes:

1. Excelente elemento disuasivo, ya que la persona que pretenda extraer alguna mercancía, preferirá hacerlo en un lugar que no cuente con este tipo de sistemas y así disminuir la probabilidad de ser atrapado.
2. Aunque los pedestales son visibles, los fabricantes se han preocupado por diseñarlos cada vez en formas más discretas y adaptándolos en ocasiones como puntos para difusión de propaganda.
3. Etiquetas reutilizables o desechables de bajo precio para un impacto mínimo en el costo de operación de la tienda.
4. Elemento no intrusivo, cuando suena una alarma el personal de vigilancia se concentra en buscar la etiqueta activa en la mercancía antes que en el cliente, eliminando malos entendidos o falsas acusaciones.
5. Los Sistemas han evolucionado para evitar las falsas alarmas en el robo de mercancía.

Los sistemas electrónicos para vigilancia de mercancía tienen la virtud de disuadir a ladrones ocasionales, detectar a aquellos que no están familiarizados con estos sistemas e intenten extraer mercancías y también detectar a aquellos profesionales que están al corriente en este tipo de tecnología pero que se ven imposibilitados en detectar o inhibir la etiqueta, esto último es debido a que las últimas tendencias en el uso de estos sistemas involucran a los proveedores de las mercancías exhibidas en la tienda, para que desde sus fabricas coloquen las etiquetas en lugares de difícil acceso, o en lugares donde su extracción provocaría que la mercancía fuese dañada, este círculo que involucra al fabricante de los sistemas de seguridad a la tienda y a los proveedores de los productos exhibidos resulta entonces muy efectivo, ya que, para el personal de la tienda se elimina el trabajo necesario para etiquetar la mercancía, se reduce también el tiempo que existe entre la recepción de la mercancía y su exhibición para venta, para el proveedor de la mercancía los beneficios son también múltiples ya que se preserva la estética del producto al no tener que abrir el empaque para etiquetarlo además de ser considerado un proveedor confiable que participa

de la preocupación de las tiendas y con acciones específicas trata de eliminar los robos de mercancía, finalmente, para el fabricante de los sistemas es una ventaja competitiva que las mercancías ya cuenten con la etiqueta, de esta forma si su cliente fuese una cadena de tiendas, entonces obtiene una gran ventaja para que sean sus sistemas y no los de la competencia los que se usen en otras localidades del cliente, ya que, cada uno de los pedestales detectan solamente las etiquetas de su marca.

2.2.5 Sistemas de detección de incendios

Se considera que los elementos más comunes de un incendio que se pueden detectar son el calor, el humo, y la radiación luminosa⁹⁵, esta situación es más complicada de lo que parece por el hecho significativo de que no todos los fuegos generan todos los elementos antes mencionados y también porque situaciones sin incendio pueden producir condiciones ambientales similares, el reconocer y diferenciar estos elementos en una etapa temprana es el objetivo de los sistemas de detección de incendios. También es muy importante, en el caso de que se presenten en un fuego todos los elementos, determinar la magnitud de éstos y que superen los niveles de referencia que se han establecido durante el desarrollo del incendio, y aún más, si es posible resultará de gran ayuda determinar qué elementos aparecerán en primer lugar.

La implementación de un sistema de detección de incendios en cada país está reglamentado, muchos países toman como base la normatividad establecida por la Asociación Nacional de Protección contra incendios mejor conocida como NFPA, ya que cuenta con estándares, normas y procedimientos para la mayoría de las situaciones de incendio, así como estudios y pruebas de laboratorio que fundamentan su información. El ámbito del diseño e instalación de sistemas de detección de incendios, está mucho más profesionalizado que el de los sistemas antes descritos (CCTV, Acceso, etc.), si una cámara de CCTV se instala en un lugar determinado será más que el sentido común el que se considere para evaluar si está bien o mal ubicada en ese lugar (sin considerar la instalación), sin embargo existen criterios bien definidos y basados en normatividad para definir con precisión si la cantidad y ubicación de los sensores de un sistema de detección son correctos o no.

Un sólo elemento de los que conforman un sistema de detección de incendios es tema suficiente para elaborar decenas de libros, aquí señalaremos brevemente los sensores más conocidos de

⁹⁵ Seguridad en America , año 9 No 51, noviembre /Diciembre 2008, México, p62

este sistema, con la finalidad de tener un panorama más claro cuando se hable de este tipo de sistemas.

Detectores Térmicos. Son los detectores automáticos de incendio más antiguos, comenzaron a utilizarse en 1860 y han proliferado hasta nuestros tiempos en diferentes tipos de dispositivos, estos detectores responden a la energía calorífica transportada por convección, generalmente se sitúan en o cerca del techo, la respuesta se produce cuando el elemento de detección alcanza una temperatura fija predeterminada, o cuando llega a una velocidad especificada de cambio de temperatura, comúnmente se diseñan para detectar un cambio predeterminado de una propiedad física o eléctrica de un material o de un gas.

Detector de Humo. Este tipo de sensores, en la mayoría de los incendios actúan en una forma más rápida que uno de tipo térmico, de acuerdo a su principio de funcionamiento existen dos tipos de tecnologías usadas en estos sensores, por lo cual, se clasifican en detectores de humo fotoeléctricos y detectores de humo por ionización. Los de tecnología fotoeléctrica responden con mayor rapidez al humo generado por fuego de baja energía (rescaldos), ya que generalmente se producen partículas de mayor tamaño. Los que actúan bajo la tecnología de ionización poseen una respuesta más rápida a fuegos de alta energía (con llama), donde se producen elevadas cantidades de partículas de menor tamaño.

Detectores de Llama. Este tipo de sensores reaccionan cuando detectan la aparición tanto de la energía radiante que es visible para el ojo humano, como a la energía radiante que está fuera del campo de visión humana, el cual está en el rango de los 4.0 a 7.7 angströms, estos detectores son sensibles a las brasas incandescentes y debido a su respuesta rápida suelen emplearse en zonas de alto riesgo como plataformas de carga de combustible, áreas de procesos industriales, cámaras hiperbáricas, áreas con techos altos y atmósferas propensas a explosiones, generalmente la tecnología más utilizada en este tipo de sensores es mediante el uso de detectores de rayos infrarrojos o de detectores de rayos ultravioleta.

Los avances en la tecnología electrónica tienen un enorme potencial para ayudar a detectar incendios, un especialista de GE Security afirmó que tales avances como la tecnología de sensores múltiples generarían una menor cantidad de falsas alarmas, brindaría una mejor detección y mejoraría la eficiencia⁹⁶.

⁹⁶ Alman, Kathleen H., NFPA Journal Latinoamericano, Junio 2009. p32

2.2.6 Plataformas de integración

Este concepto se refiere básicamente a integrar mediante un software a los sistemas antes descritos, de tal forma que estén interactuando como un solo sistema, por ejemplo cuando una puerta de un área protegida por el sistema de control de accesos es abierta sin autorización, entonces el circuito cerrado de televisión de la cámara más cercana comenzaría a grabar, o en caso de un conato de incendio entonces se deberían de liberar automáticamente las puertas para permitir el fácil desalojo de las instalaciones, o en caso de que el sistema de protección de mercancías detecte un hurto, entonces las puertas de acceso no permiten su apertura para controlar la salida, etc. La mayoría de las marcas en el mercado tienden a la convergencia de aplicaciones, sin embargo la plataforma de integración puede ser más abierta o cerrada dependiendo de la facilidad con que permitan el intercambio de información entre sistemas de diferentes marcas.

2.3 Industria de la Seguridad Electrónica en México

En esta sección se describe como está conformado el mercado de la seguridad electrónica en México, su tamaño estimado y el volumen de ventas que representa nuestro país para los fabricantes de sistemas electrónicos de seguridad, se menciona en esta sección el crecimiento anual estimado para este mercado, lo que sirve de base para entender el atractivo de esta industria para las empresas que participan en este sector, para profundizar en este análisis se utiliza el enfoque de las cinco fuerzas de Porter definiendo las relaciones entre los participantes del mercado de la seguridad (competidores, compradores, proveedores).

2.3.1. Tamaño del mercado

El mercado de la seguridad electrónica hacia el que se dirigen los sistemas electrónicos puede dividirse en segmentos dependiendo el tipo de cliente, este segmento también está relacionado directamente con el tipo de productos que adquiere. Los segmentos del mercado son:

Grandes Industrias o Industrial. el cual incluye como clientes al Gobierno, Empresas de Servicios Públicos, Aeropuertos, Estadios, Plantas de Manufactura.

Negocios Comerciales o Comercial. Edificios con oficinas, Tiendas de Retail y Departamentales, Tiendas con puntos de Venta, Instituciones Financieras y Bancarias.

Residencial. Localidades de uso habitacional.

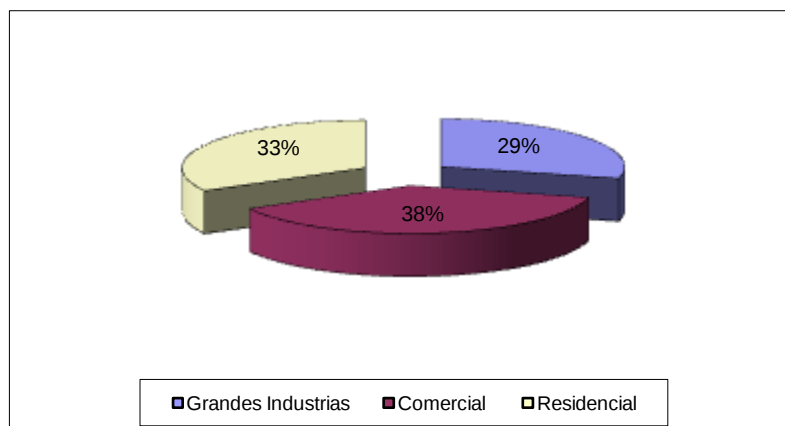
No existe una cifra oficial respecto al porcentaje de composición de estos tres segmentos en el mercado mexicano, sin embargo, profesionales del medio señalan que la composición puede guardar una tendencia similar a la del mercado americano con un comportamiento creciente en el porcentaje que corresponde al gobierno, ya que, en los últimos años las inversiones realizadas en seguridad han crecido, mientras que la participación del sector residencial se considera menor al porcentaje del mercado americano, ya que la inversión que se realiza en sistemas de seguridad, sobre todo en lo concerniente a prevención de incendios es menor en el sector residencial mexicano, como referencia presentamos la figura 14 con la composición porcentual del mercado americano⁹⁷.

Durante el evento Expo Seguridad 2008 realizado en la Ciudad de México, representantes de las diferentes empresas que participan en el mercado mexicano de la seguridad electrónica y la Asociación Latinoamericana de Seguridad (ALAS), mencionaron a México como el país más

⁹⁷ Bobit Business Media, 2007 Security Sales & Integration Installation Business Report, California, p8, <http://www.securitysales.com>

importante de Latinoamérica con mil 200 millones de dólares del valor de su mercado actual.⁹⁸ El director de operaciones de esta Asociación mencionó también que la industria de la seguridad electrónica en México crece anualmente entre tres y cuatro puntos porcentuales por encima del PIB. El sistema con mayor demanda es el circuito cerrado de televisión, este sistema ocupa aproximadamente el 30 por ciento del mercado y es demandado en todos los segmentos de mercado.

Figura 14 Composición del mercado de la Seguridad Electrónica



Fuente: Elaborado con datos de Bobit Business Media, 2007

De acuerdo con ALAS los países de América Latina y el Caribe destinan el 16% de su producto interno bruto (PIB) que representa alrededor de US\$300 mil millones a combatir la inseguridad, y la venta de sistemas de Circuito Cerrado de televisión continuarán creciendo a nivel mundial en diferentes nichos de mercado; por ejemplo: de acuerdo con un reciente reporte elaborado por ABI Research, se proyecta un crecimiento para los próximos cuatro años del mercado de CCTV dentro de los sectores de transporte y comercio minorista, además, ALAS indica que en una importante fuente de información (SecurityInfoWatch.com) se afirma que el gasto mundial en sistemas de video vigilancia en la industria del transporte y comercio minorista alcanzará los US\$2,000 millones y US\$4,000 millones respectivamente en el 2013⁹⁹.

⁹⁸ Notimex 22-Abril-2008, vanguardia información con valor, <http://www.vanguardia.com.mx>, consultado 19 Mayo 2008

⁹⁹ Revista Electrónica ALAS, Editorial 30 Octubre 2008, <http://www.zonadeseguridad.org>, consultado 26 Febrero 2009

2.3.2 Análisis de la industria.

Tomando como referencia el trabajo de Porter para analizar el comportamiento de la industria de la seguridad electrónica, y con base en la clasificación del mercado americano mostrada en la figura 14, se aplicaron unas ligeras variantes, con la finalidad de referenciar el análisis al tipo de proyectos que podría atender la empresa que se estudiará en los capítulos tres y cuatro de este trabajo. Primero, en la parte superior hemos colocado el mercado comercial e industrial pero indicando también al gobierno como un sector (aunque éste pertenece al segmento industrial), segundo, se muestra un segmento denominado mediana industria, el cual incluye proyectos realizados en este sector y en la parte inferior se presenta el segmento residencial y de pequeño comercio, o también llamado mercado masivo, el cual usualmente invierte en proyectos de baja inversión pero que el alto volumen genera un buen negocio para los fabricantes de equipos que son consumidos en este sector.

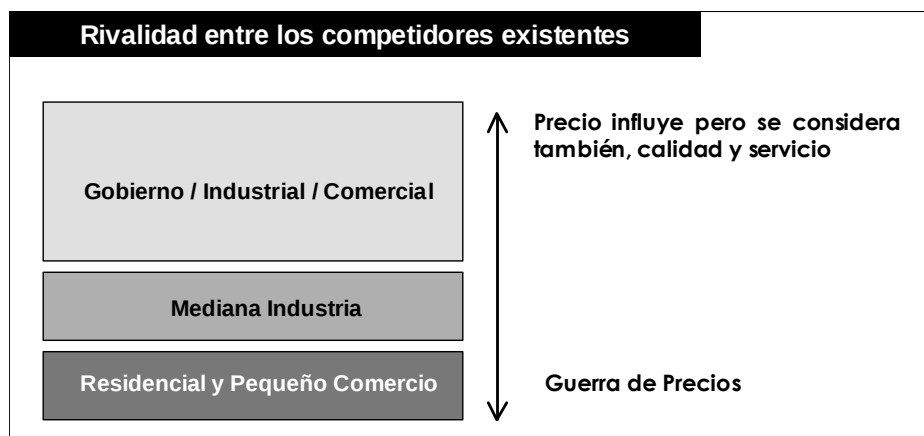
El primer punto a analizar de la industria de la seguridad es el relacionado con la **Rivalidad entre los competidores existentes**, el comportamiento difiere de un tipo de cliente a otro, en el gobierno así como en las grandes industrias y negocios comerciales el precio influye en la decisión de compra aunque no es el único factor que se considera, este tipo de clientes evalúa también la calidad del producto, el servicio técnico de la empresa vendedora, disponibilidad de partes y refacciones, costos anuales de mantenimiento, vida útil del equipo, entre otros. Este sector de clientes busca pagar un precio bajo pero también busca un balance positivo de los puntos antes descritos, son clientes que reconocen los valores agregados, de esta forma la rivalidad que se da entre los competidores existentes, por conseguir a los clientes de este sector, si bien no es totalmente caballerosa de acuerdo a la clasificación de Porter, pero se mantiene una rivalidad profesional, donde los argumentos no son únicamente precios bajos, sino mejores servicios, capacitación, personal certificado, etc.

Por otro lado cuando desciende uno hacia los clientes masivos (ver figura 15), residenciales o pequeño comercio, entonces, la rivalidad se vuelve viciosa y guerrera, convirtiéndose sólo en una guerra de precios, donde el precio más barato es el que tendrá la oportunidad de vender, aún a costa de sacrificar los puntos de valor agregado. En ambos tipos de clientes existen las excepciones, sin embargo, estamos marcando aquí la generalidad de los casos.

También existen percepciones de que la rivalidad entre los competidores en años recientes se está volviendo desleal en todos los niveles de clientes, por ejemplo, el editor de la revista ventas de

seguridad señala¹⁰⁰ textualmente "cuando visito alguna feria o convención internacional, y tengo un espacio de tiempo para conversar con los integradores, instaladores o incluso fabricantes, siempre escucho que se habla de América Latina como un mercado en el que no hay nada definido y en el que las operaciones tienen un alto componente de sagacidad, astucia o la bien conocida *malicia indígena* (sic). Esto me preocupa, porque podríamos estar abriendo una oscura puerta hacia una dimensión en la que todo se vale, en la que prácticamente el fin justificaría los medios, una visión demasiado maquiavélica para mi gusto. Y lo peor es que en este escenario entran cualquier tipo de prácticas para posicionarse en un mercado e incluso para ganar proyectos o licitaciones. Cuando este tipo de situaciones enrarecen el ambiente, los mercados se deforman, pues no todos los jugadores se rigen bajo las mismas condiciones y esto, adicionalmente, conduce a que la información que se tiene de ese nicho sea parcializada, algo que poco interesa a los inversionistas. Infortunadamente en este escenario perdemos todos, incluso empresas serias y de gran renombre que llevan muchos años haciendo negocios con total transparencia y honestidad".

Figura 15 Rivalidad entre competidores



Fuente: Elaborado con información proporcionada por Seguridad Electrónica Dorada

El siguiente punto de análisis son las **barreras para la entrada de nuevos competidores**, que se dan más en la parte alta del mercado, donde son pocas las nuevas empresas que entran a este mercado, en los últimos años las empresas que ingresaron a este sector provenían del nicho de las tecnologías de Información IT, quienes desarrollaban proyectos de redes, y donde integrar video digital fue visto como el siguiente paso a seguir, sobre todo porque las nuevas tecnologías de los sistemas de seguridad presentaban opciones para trabajar en estructuras TCP/IP y comunicaciones digitales. El efecto inverso se dio en las empresas expertas en seguridad, quienes

¹⁰⁰ Latin Press, Ventas en Seguridad, México, Marzo/Abril 2009, Vol 13 No. 2, p 4

comenzaron a capacitar y certificar a su personal en sistemas operativos, redes, etc. En esta parte alta del mercado existe también la limitante financiera para muchas empresas, ya que los proyectos que se elaboran en este sector requieren de grandes inversiones en producto e instalaciones, lo que resulta una barrera para pequeñas empresas que quieran entrar a esta industria con este perfil de clientes.

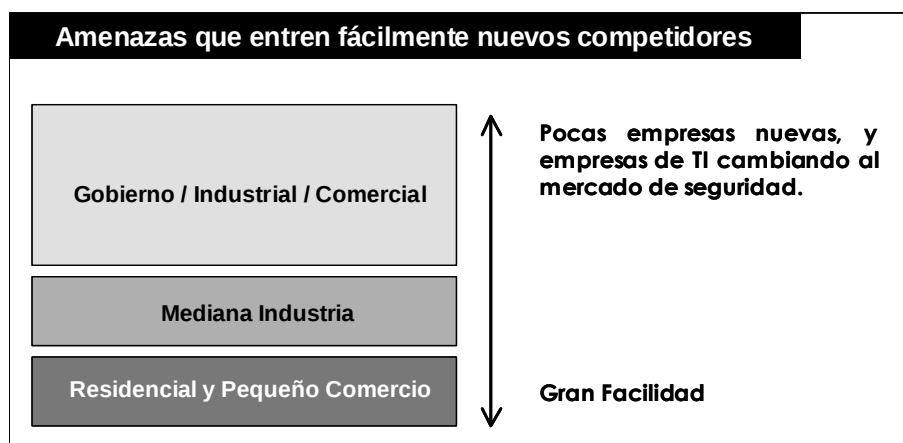
En la parte baja del mercado (figura 16), sin embargo el efecto es contrario, es muy fácil de entrar a este sector industrial y es común ver técnicos o personal de ventas que trabajaron para una empresa profesional de seguridad y que al independizarse continúan en esta industria pero atendiendo a la parte baja del mercado, generalmente son proyectos de bajo presupuesto y donde no se requiere de profundos conocimientos técnicos o actualizaciones de nuevas tecnologías. En este sector ingresaron también muchas pequeñas empresas de IT, que no son malas pero que provienen de un mercado diferente, también existen pequeñas empresas de IT, o de otro tipo de sectores, como del eléctrico, que pasaron de instalar video porteros o mallas eléctricas, a instalar sistemas de CCTV.

En esta parte baja del mercado por la misma facilidad de que ingresen nuevos competidores es que se da un fenómeno de usar productos no profesionales, pero de bajo costo, en el artículo CCTV de Juguete vs, profesional ¹⁰¹, un analista de la industria menciona que muchas de las empresas que provienen del mercado de informática y comunicaciones (TIC), simplemente venden cajas y lo que el usuario haga con ellas no les concierne, es lo que sucede cuando se venden computadores, routers, monitores, partes de equipos y demás elementos electrónicos cuyo mercado es masivo, para estas empresas la señal de video la ven como "unos" y "ceros", es decir, datos informáticos, por lo que consideran que una cámara de video, es un accesorio más de una PC. Por lo que entraron a venderlas de la misma forma que los elementos de cómputo, sin mucho conocimiento técnico del área de CCTV, en donde el elemento que más se vende es el más barato, no estaban acostumbrados a realizar instalaciones de gran escala, y muchas empresas de este tipo desconocen si existen normas al respecto, instalan de la forma más barata, no conocen de seguridad industrial, venden las peores cámaras porque creen que si no es barata no se vende, usan las DVR más baratas, finalmente termina su análisis mencionando que estas empresas viven a expensas de lo más bajo a nivel tecnológico, aquello fabricado en oriente, que se desecha en muchos mercados como el norteamericano o el europeo, por no cumplir con estándares mínimos.

¹⁰¹ Latin Press, Ventas en Seguridad, México, Noviembre/Diciembre 2008, Vol. 12 No. 6, p 106

En este artículo se resalta que existen empresas que también comercializan kits completos de CCTV, los cuales incluyen cuatro cámaras con lentes y soportes integrados, una tarjeta de captura de video y el software en un CD, todo por doscientos cincuenta dólares, algunos incluyen cable para cada cámara, en la opinión de este analista, estos equipos son simples juguetes que no se deben de usar en el gremio de seguridad. Ya que las cámaras, lentes y accesorios, así como los equipos de visualización, administración y grabación de imágenes de video profesionales son muy diferentes y nunca se comercializan en estos "combos", son sistemas de alto rendimiento, hechos para trabajar las 24hrs del día, durante siete o más años en forma continua, con características técnicas muy robustas, no son equipos de plug and play, ni vienen prearmados con todo incluido, los equipos profesionales se arman como un rompecabezas, en donde cada parte se debe escoger cuidadosamente después de una serie de análisis expertos. Sin embargo, podemos concluir que esta situación es muy común en la parte baja del mercado debido a la facilidad para el ingreso de nuevos competidores, lo que dificulta el educar al cliente en el uso de equipos profesionales.

Figura 16 Barreras para entrada de nuevos competidores a la industria de la Seguridad electrónica



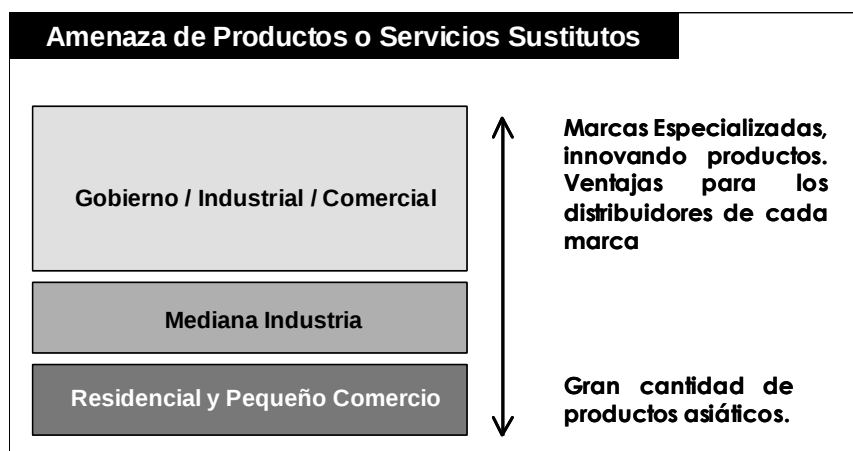
Fuente: Elaborado con información proporcionada por Seguridad Electrónica Dorada

El tercer punto de análisis en la **amenaza de productos o servicios sustitutos**, en la parte alta de la mercado, como se ha mencionado, los productos más utilizados son de carácter profesional, por lo que las marcas especializadas son las que dominan este sector, estas marcas año con año presentan innovaciones en sus propios productos, compitiendo contra las otras marcas en cuanto a un mejor desempeño o características y funciones que les permita lograr una ventaja competitiva, estas innovaciones resultan en ventajas para las empresas vendedoras de equipos de seguridad quienes usualmente representan sólo una o dos marcas de equipos y estas innovaciones

concluyen en argumentos de venta para la empresa, más que amenazas de productos sustitutos lo que se da es una innovación o actualización de tecnologías y una fuerte competencia entre marcas ya establecidas.

En la parte baja del mercado (ver figura 17), por el contrario, continuamente existe la amenaza constante del ingreso de productos sustitutos, generalmente fabricados en Asia, y que compiten en precio con los productos que se venden actualmente.

Figura 17 Amenazas de Productos Sustitutos

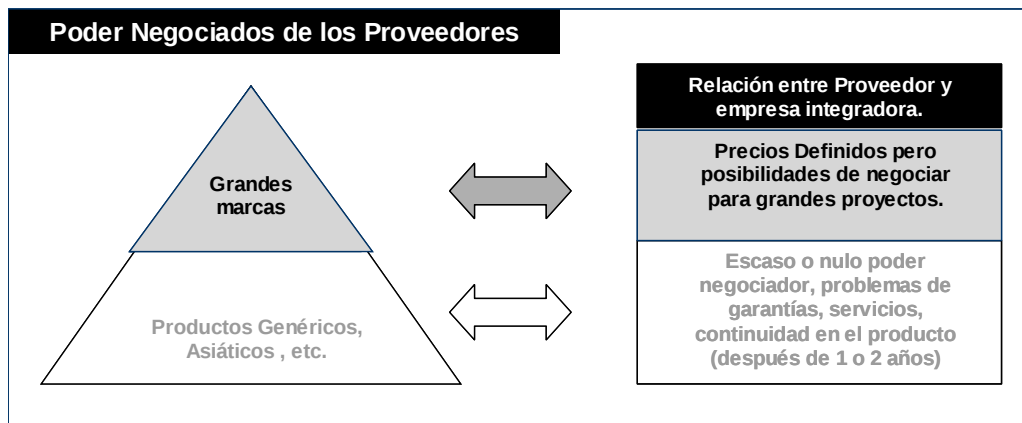


Fuente: Elaborado con información proporcionada por Seguridad Electrónica Dorada

El siguiente punto de análisis es el **poder negociador de los proveedores**, aquí el esquema lo presentamos con una variante (ver figura 18), en la parte alta tenemos como proveedores a las marcas profesionales de sistemas de seguridad o también llamadas grandes marcas, quienes tienen precios definidos para sus productos, tabulados sus descuentos por volúmenes de venta preestablecidos o cuotas anuales, pero que sin embargo estos proveedores apoyan a sus distribuidores en proyectos de alta importancia y en ocasiones es posible negociar un precio, una condición comercial, tiempos de entrega, o alguna otra situación ventajosa, que permita ganarle un proyecto a la competencia.

En la parte baja del triángulo se encuentran los proveedores de productos para uso masivo, de bajo costo, en el que existe escaso o nulo poder negociador, y en donde pueden presentarse algunos problemas con los proveedores como respuesta a garantías, servicio de reparación, o incluso que el producto se continúe produciendo después de algunos años, situación que se ve reflejada en el tipo de garantía y soporte que puede darse al usuario final de estos productos.

Figura 18 Poder Negociador de los Proveedores



Fuente: Elaborado con información proporcionada por Seguridad Electrónica Dorada

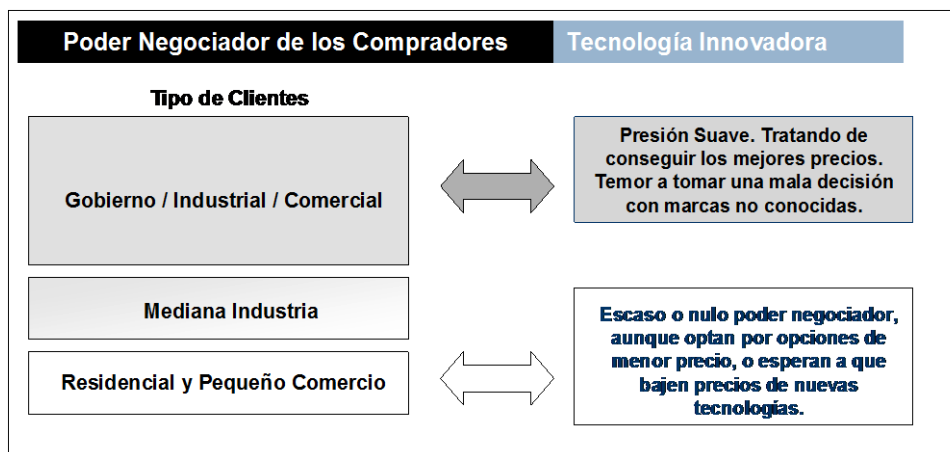
El último de los elementos a analizar es el **poder negociados de los compradores**, este poder se manifiesta en la industria de la seguridad en dos vertientes, la primera, es cuando el comprador desea adquirir tecnología innovadora de reciente lanzamiento (ver figura 19), y la segunda vertiente es cuando el cliente desea adquirir equipos de una tecnología ya conocida y que ha probado ser eficiente (ver figura 20).

En el primer caso, los clientes que se encuentran la parte superior (figura 19), usualmente ejercen cierta presión para tratar de conseguir los mejores precios, sin embargo, llegan a comprar no siempre el precio más bajo puesto que existe el riesgo de tomar una mala decisión y comprar un equipo que genere mayores gastos a futuro, al tratarse de tecnologías novedosas, el comprador no tiene muchos puntos de referencia para realizar una comparación, así que se ven favorecidas aquellas marcas y empresas que han demostrado en forma consistente tener una buena calidad y rendimiento de sus equipos y a quienes los clientes dan su voto de confianza invirtiendo en equipos de estas marcas.

Los clientes en la parte baja del mercado, tienen un poder escaso o nulo en la negociación con los proveedores, generalmente sólo deciden bajo la premisa del precio más bajo, aunque esto implique no necesariamente tener alta tecnología, es frecuente que este tipo de clientes consuma productos que tienen una tecnología con algunos años en el mercado, como en el caso de las DVRs o grabadoras digitales, cuando surgió esta tecnología, resultó de un precio alto para el consumidor de la parte baja del mercado, además, al ser una tecnología que aun no había sido ampliamente

probada, le generaba dudas e incertidumbre a este tipo de cliente que carecía de los elementos suficientes para decidir si el equipo era adecuado para ellos, por ejemplo, en el caso de las grabadoras digitales, este segmento de compradores no pudo negociar mejores condiciones para acceder a estas tecnologías y sustituyó estos productos con el uso de tarjetas digitalizadoras de video para integrarlas a computadoras.

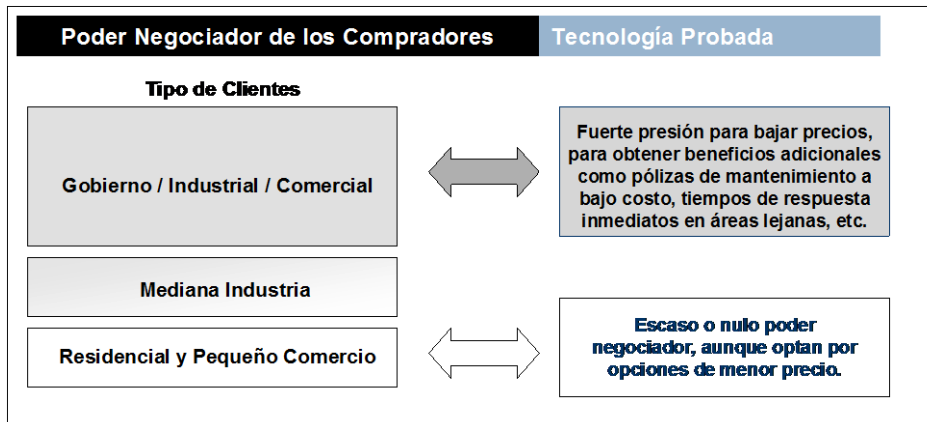
Figura 19 Poder Negociador de los Compradores



Fuente: Elaborado con información proporcionada por Seguridad Electrónica Dorada

En el caso de tecnologías ya probadas (ver figura 20) , los compradores que se encuentran en la parte alta de la clasificación de clientes, ejercen una fuerte presión para obtener el precio más bajo posible o en su caso beneficios adicionales, como garantías extendidas, pólizas de mantenimiento a precios preferenciales, upgrades de software sin costo, etc. Esto es debido a que como el comprador se siente con la confianza de que diferentes proveedores y marcas han demostrado ser eficientes con tecnologías ya probadas, entonces tiene puntos de comparación, y de esta forma puede presionar en la compra final. El cliente de la parte baja suele tener escaso poder negociador con tecnologías ya probadas, sin embargo goza del beneficio de tener acceso a este tipo de tecnologías al existir un abaratamiento en los precios de estos productos originales así como productos sustitutos, su decisión será fuertemente influenciada por el factor precio.

Figura 20 Poder Negociador de los Compradores



Fuente: Elaborado con información proporcionada por Seguridad Electrónica Dorada

La conclusión principal es que el mercado de la Seguridad electrónica sigue siendo atractivo para atender el segmento de clientes de la parte alta del mercado, (aunque comienza a manifestarse una tendencia a competir por precios) , tendrá ventaja si la empresa que pretende competir en este sector cuenta con una infraestructura sólida, como personal especializado, vendedores capacitados, solidez financiera, oficinas, etc. Sin embargo tratar de acceder y competir en el mercado de la parte baja del mercado puede ser una situación desgastante para cierto tipo de empresas. Existen casos especiales que deben evaluarse por separado, como es el caso de empresas que atienden al sector residencial y de pequeño comercio, que por el volumen y compras recurrentes resultan ser un negocio atractivo como puede ser el negocio de monitoreo de alarmas.

CAPITULO 3

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

CAPITULO 3 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo se mencionan las características principales de la empresa, su conformación y objeto social, historia, áreas que la conforman de acuerdo con su organigrama, posteriormente se describe cuál es el problema que confronta la empresa y al cual se propondrá una serie de estrategias de solución en el capítulo cuatro. Este capítulo contiene también un análisis de las ventas de la empresa y los estados financieros de la misma, de los cuales se tomó la información necesaria para aplicar las razones financieras básicas que nos permitan tener una visión de la situación económica de la empresa, también se desarrolló en esta sección un análisis basado en las cinco fuerzas de Porter aplicado a la industria de la seguridad, en el que se determina en qué posición de la industria se encuentra actualmente la empresa analizada y como está cambiando la industria.

Se realiza también una revisión de acuerdo con los modelos de Fred R. David y de George A. Steiner para saber cuántos de los elementos que forman parte de los modelos se tienen en la empresa, para esta revisión primero se aplicó un cuestionario a la dirección general y a la dirección de soporte técnico que son los dos niveles más altos en la empresa y posteriormente se elabora una conclusión de este análisis comparativo contra los modelos, la cual fue preparada en conjunto con los directivos de la empresa analizada, finalmente se presenta un análisis del ambiente interno y externo de la organización, mediante la aplicación de una matriz de evaluación del factor externo, una matriz de evaluación del factor interno así como un análisis FODA, los cuales servirán de base para el capítulo final del presente trabajo.

La elaboración de este capítulo se preparó con información interna de la compañía, debido a la importancia que representa toda esta información tanto para la empresa estudiada como para algún competidor que tuviera acceso a la misma, es que la información será tratada bajo un criterio de confidencialidad y con la ética debida. Por esta razón los nombres de las empresas que mencionaremos a continuación son ficticios, han sido cambiados de los originales, así como los datos y números presentados, sin embargo estas cifras guardan una relación y proporcionalidad sobre los datos reales lo que permite obtener evaluaciones útiles apegadas a las condiciones actuales de la compañía pero sin comprometer su posición en la industria.

3.1 Información general de la empresa

La organización que se analizará a la cual llamaremos Seguridad Electrónica Dorada SA de CV es una empresa legalmente constituida en el año 2007¹⁰², ante notario público en la Ciudad de México, bajo el régimen de sociedad anónima de capital variable, la cual tiene por objeto, la manufactura, ensamble, compra, arrendamiento o adquisición por cualquier título y la venta, arrendamiento, licencia o disposición de equipo automático o semiautomático de vigilancia y detección, control de inventario, circuito cerrado de televisión, equipo de identificación y control de acceso y de todo género de maquinaria, aparatos, equipos, productos, partes, refacciones y materiales relacionados con lo anterior; la instalación, mantenimiento, reparación y servicios de los productos vendidos, arrendados o cuya posesión sea por cualquier título cedida por la sociedad, así como la prestación de servicio de control de inventario, detección de robos y otros servicios de seguridad, haciendo uso del equipo mencionado o a través de cualquier otro medio, por lo que enunciativa y no limitativamente la sociedad podrá:

- a. Ejecutar toda clase de actos de comercio, pudiendo comprar, vender, importar y exportar toda clase de artículos y mercancías que sean necesarias para la consecución del objeto mencionado.
- b. Contratar activa o pasivamente toda clase de prestaciones de servicios, celebrar contratos, convenios, así como adquirir por cualquier título, patentes, marcas industriales, nombres comerciales, opciones y preferencias, derechos de propiedad literaria, industrial, artística o concesiones de alguna autoridad.
- c. Formar parte de otras sociedades de objeto similar.
- d. Contratar al personal necesario para el cumplimiento de los fines sociales y delegar en una o varias personas el cumplimiento de mandatos, comisiones, servicios y demás actividades propias de su objeto.

Seguridad Electrónica Dorada SA de CV. es una organización que pertenece al sector de servicios y está catalogada como pequeña empresa¹⁰³, está conformada por veintidós empleados y ventas

¹⁰² Información proporcionada por la dirección general de la empresa Seguridad Electrónica Dorada.

¹⁰³ De acuerdo con el nuevo criterio para clasificar a las empresas, establecido por la Secretaría de Economía y publicado el 30 de Junio del 2009 en el Diario Oficial de la Federación, se establece que las empresas serán clasificadas de acuerdo a su nivel de ventas anuales y

anuales en moneda nacional por noventa millones ochocientos cuarenta y cuatro mil pesos (monto neto sin incluir IVA), cuenta con un inmueble de su propiedad en donde se ubican las oficinas de la empresa, doce automóviles utilitarios, de los cuales ocho se utilizan para el área técnica y cuatro para el área administrativa, todas las áreas cuentan con el equipo necesario para llevar a cabo sus funciones (herramientas, computadoras, copiadora, fax, etc.).

Seguridad Electrónica Dorada SA de CV se ha especializado en la venta de sistemas de circuito cerrado de televisión para tiendas departamentales, en el desarrollo de sus proyectos utiliza productos de una sola marca de prestigio internacional, la cual es conocida en el mercado por su relación calidad / precio, y con tecnología de vanguardia, para la Dirección General de Seguridad Electrónica Dorada SA de CV. es importante la lealtad que debe de existir en la comercialización de una marca y por esta situación no venden productos que sean competencia a esta marca. Ocasionalmente y debido a las necesidades específicas de los proyectos, llegan a utilizar productos complementarios (como lentes, cables o monitores) de otras marcas, pero estos representan sólo un pequeño porcentaje del total del sistema que se va instalar. Debido a este respeto por la marca se ha establecido una cercanía con la fábrica, lo que le permite acceso directo a soporte técnico, intercambio de experiencias tecnológicas, capacitación, manuales e información de primera mano. Un profundo conocimiento del producto y experiencia en el mercado son dos de los pilares en los que se basa la empresa para la venta de sus proyectos.

3.1.1. Historia de la Empresa

En el año de 1985 la empresa Antecesora SA de CV, dirigida por un visionario experto en ciencias de cómputo, egresado de la Benemérita Universidad de Puebla, toma la decisión trascendental de comenzar a importar desde Estados Unidos de Norteamérica las primeras cámaras giratorias de circuito cerrado de televisión de tipo domo, las cuales en aquella época eran completamente desconocidas en México, el tamaño de aquellas cámaras eran de veinte pulgadas de diámetro, casi siete veces más grande que las disponibles en la actualidad, sin embargo ésa era la tecnología de vanguardia en aquella época, en esos años los sistemas de circuito cerrado de televisión eran herramientas que habían probado su eficacia en los Bancos, lugar donde era cada

al número de trabajadores. Este nuevo criterio considera que es micro empresa de cualquier sector productivo cuando disponga de hasta diez trabajadores, con un monto de ventas anuales de hasta cuatro millones de pesos. Se considera pequeña empresa del sector comercio, cuando disponga de 11 a 30 empleados, con ventas anuales de cuatro hasta 100 millones de pesos; mientras que las ubicadas en el sector industrial y de servicios, deberán contar una nómina de 11 a 50 empleados, con ingresos de cuatro a cien millones de pesos. La clasificación para las medianas empresas considera que las empresas ubicadas en el sector de comercio deberán contar de 31 a 100 empleados, y las situadas en el sector servicios de 51 a 100 empleados, para ambos casos, su nivel de facturación deberá ser de cien millones a doscientos cincuenta millones de pesos. En el caso de empresas del sector industria, las medianas empresas tendrán una nómina de 51 a 250 empleados, con ingresos de cien a doscientos cincuenta millones de pesos.

vez más frecuente observarlas como parte de las medidas disuasivas de las instituciones financieras¹⁰⁴.

La segunda decisión importante tomada por Antecesora SA de CV, fue rara para algunos, osada para otros y criticada por la mayoría, en lugar de acercarse a los bancos para vender esta nueva tecnología, el cual era un nicho de mercado que ya había probado los usos del Circuito Cerrado de TV, decidieron acercarse a un mercado que en México no conocía el potencial de las cámaras móviles de seguridad, el cual era el mercado de las tiendas de autoservicio y tiendas departamentales, aunque el fabricante de la marca importada ya tenía experiencia en el uso de sus domos móviles en el sector del mercado detallista en Estado Unidos, sin embargo en México existía incertidumbre en cuanto a la aplicación que se pudiese dar a las cámaras móviles. Actualmente la mayoría de las tiendas utiliza este tipo de tecnología, pero en retrospectiva los primeros pasos para vender estos equipos, a un precio mayor al de las cámaras tradicionales, fueron arduos pero efectivos.

Fueron los ejecutivos de una de las tiendas departamentales más importantes de México, con puntos de venta en las ciudades más importantes en el país, los que decidieron instalar las primeras cámaras móviles en sus tiendas, con la finalidad de disminuir las mermas que se presentaban en la operación diaria y para dar mayor seguridad y servicio a sus clientes. Este primer cliente en México que utilizó las cámaras móviles, rápidamente comprobó que el retorno de inversión de un sistema de circuito cerrado de televisión era bastante aceptable, por lo que comenzó a implementarse esta tecnología en toda la cadena de tiendas. A este primer cliente le siguieron otras dos cadenas de tiendas, ambas bastante reconocidas en México, por lo que en ese momento se consolidó el prestigio de Antecesora SA de CV como proveedor de soluciones de CCTV.

En esos primeros años de la empresa, también se obtuvieron los primeros clientes internacionales, dos empresas americanas de gran prestigio, adquirieron sistemas de cámaras móviles para las oficinas corporativas y sus fabricas en México, con lo que Antecesora SA de CV abarcó un nicho de mercado diferente al bancario pero que también obtuvo los beneficios de la seguridad electrónica, el sector industrial. Para mediados de 1991, Antecesora SA de CV también había incursionado en la venta e instalación de los primeros sistemas de control de acceso con tarjetas de proximidad, tecnología novedosa para aquella época, donde lo más usual eran las tarjetas tipo wiegand y de banda magnética, de esta forma Antecesora SA de CV se había consolidado como

¹⁰⁴ La información de la historia de la empresa fue proporcionada por el Director General de Seguridad Electrónica Dorada.

un proveedor confiable en el sector Comercial/ Industrial¹⁰⁵, con clientes nacionales e internacionales e instalaciones de sistemas de seguridad en edificios corporativos, centros de distribución, museos, centros comerciales, etc.

Para 1994 la fábrica americana que proveía de sistemas de seguridad a Antecesora SA de CV, cambia su estrategia de comercialización a nivel mundial, decidiendo que en México comercializaría sus productos en forma directa sin intermediarios ni distribuidores, además de complementar la línea de productos de CCTV con otras líneas de productos complementarias las cuales pertenecían al portafolio de productos de otras fábricas americanas recién adquiridas y fusionadas por la fábrica proveedora de Antecesora SA de CV. La experiencia y conocimiento del personal de Antecesora SA de CV era algo que no podía desaprovecharse, la mayoría de los empleados, principalmente técnicos y directivos, pasaron a formar parte de la oficina comercial de la fábrica en México, y se siguió atendiendo a todos los clientes de Antecesora SA de CV pero ahora con el nombre de la fábrica como respaldo, el director general de Antecesora SA de CV tomó la posición de Director de Ventas Comercial/Industrial de la nueva oficina comercial de la fábrica.

Solo tres años después, para 1997, la fábrica cambia su estrategia comercial de nuevo, y decide que la comercialización de sus productos se realizará bajo un esquema doble, el mercado específico de tiendas departamentales y autoservicio será atendido directamente por la fábrica, y cualquier otro tipo de cliente que no pertenezca al mercado antes señalado, será atendido mediante distribuidores, por lo que la fábrica toma el reto de desarrollar en poco tiempo una red de distribuidores en México, los cuales deberían de tener experiencia en el mercado, conocimiento técnico, y sobre todo preservar la imagen y nombre de la marca que iban a representar.

El paso lógico para la fábrica fue ofrecerle una distribución master al ex director de Antecesora SA de CV, para que fundara de nuevo otra empresa, independiente de la fábrica, en la que como un crisol fusionara todo el conocimiento de los productos y del mercado en beneficio de la marca, de esta forma se funda Distribución Directa SA de CV con nueve empleados, cinco de ellos habían sido empleados de Antecesora SA de CV, su director general ahora es Director General y Dueño de Distribución Directa SA de CV, toda la experiencia daba forma y fuerza a la nueva empresa. Los clientes que se tenían desde la época de Antecesora SA de CV pidieron en ese momento que fueran atendidos por Distribución Directa SA de CV, avalando su confianza en este equipo experimentado de profesionales de la seguridad.

¹⁰⁵ Se considera el sector Comercial/grandes industrias de acuerdo a la clasificación americana planteada en el punto 2.3.1. y en la figura 12, ambas referencias en la página 78 de esta tesis.

Durante los dos primeros años de vida de Distribución Directa SA de CV, rápidamente se consolidó como el mejor distribuidor de la fábrica en Latinoamérica, facturando para el año de 1999 un monto mayor a las ventas realizadas por la propia fuerza de ventas de la fábrica en México, Distribución Directa SA de CV mantenía un alto perfil en el tipo de clientes atendidos, tanto nacionales como internacionales, adaptándose a las nuevas tendencias de la tecnología, sistemas en red, sistemas digitales, Internet, transmisiones vía celular, etc. Distribución Directa SA de CV tuvo un crecimiento acelerado de sus ventas en los primeros cuatro años, alcanzando crecimientos de más del doscientos por ciento anual, para el año 2,000 la empresa contaba con ciento cincuenta y siete empleados directos y más de cien empleados indirectos, consolidando oficinas comerciales y de servicio técnico en la Ciudad de México, Guadalajara, Veracruz, Saltillo y Tijuana.

En los primeros años del nuevo milenio se dan dos nuevos eventos en la historia de la empresa, primero: la fábrica americana proveedora de los equipos es adquirida y fusionada por un corporativo internacional de gran escala, con lo que cambian las estrategias de ambas empresas, referente a la comercialización de los equipos, ya que Distribución Directa SA de CV no tendría acceso a ciertas líneas de productos para sus clientes, el segundo evento fue que dentro de Distribución Directa SA de CV se da una separación de socios fundadores por así convenir a los intereses de cada uno de ellos, con lo que se divide Distribución Directa SA de CV, cada socio se queda con parte de los empleados y parte de los clientes disminuyendo de esta forma las operaciones y ventas de cada una de las organizaciones, finalmente para mediados del 2003, Distribución Directa SA de CV suspende actividades comerciales.

En ese mismo año del 2003, el ex director de Distribución Directa SA de CV funda una nueva organización de nombre Renovación SA de CV, tomando la representación comercial de una marca diferente de productos de CCTV y centrando su atención en el mercado de tiendas departamentales y detallistas, posteriormente, en el año 2007, el director de Renovación SA de CV invita a una nueva generación de jóvenes profesionistas a integrarse al mercado de la seguridad electrónica, quienes crean Seguridad Electrónica Dorada SA de CV en la cual el Director General de Renovación SA de CV no tiene participación accionaria, pero se le ofrece que se integre a la empresa, con amplia libertad para dirigir y enfocar a esta organización con la experiencia y principios de Antecesora SA de CV, Distribución Directa SA de CV, y Renovación SA de CV, aceptando la posición de Director General.

Los directivos de Seguridad Electrónica Dorada SA de CV consideran que el adjetivo de su denominación (dorada) refleja el entendimiento del mercado de la seguridad y la adaptación que deben de tener las empresas integradoras ante los cambios constantes, y haciendo suyos los

principios de la larga experiencia de Antecesora SA de CV, Distribución Directa SA de CV, y Renovación SA de CV, la cual capitalizan en los siguientes principios:

- 1) Debe existir una lealtad en la comercialización de una marca¹⁰⁶, tanto del fabricante hacia el integrador como del integrador al fabricante.
- 2) Conocimiento técnico a profundidad de los equipos que se comercializan.
- 3) Un Servicio técnico de calidad, es más que una frase, debe reflejarse en una disminución en la cantidad de los servicios de mantenimiento correctivos, en el costo que éstos generan y el tiempo de respuesta al cliente.
- 4) Promover actividades de Investigación y desarrollo que le permitan al integrador fabricar algunas componentes, e implementar mejoras en los equipos, con la finalidad de aumentar la vida útil de éstos, disminuir el costo de servicio para el cliente y hacer más eficiente el desempeño de los sistemas.
- 5) Adaptar el producto al cliente y no el cliente al producto.

¹⁰⁶ Como se comentó al inicio de este capítulo, en el punto 3.1 se ha establecido una relación muy fuerte con el nuevo proveedor de equipos de seguridad electrónica.

3.1.2. Organigrama

La empresa está dividida en cuatro niveles jerárquicos y doce puestos de trabajo, los cuales se pueden observar en la figura 21, también presentamos un organigrama en la figura 22 con la disposición del factor humano, es decir la cantidad de personas asignadas en cada área. Las funciones generales que realiza cada uno de los puestos que integran la empresa son¹⁰⁷:

Director General.

Administra la empresa dirigiendo las actividades y tareas principales desarrolladas por el personal que le reporta directamente. Realiza el control financiero de la empresa, decidiendo, con base en la información que le presenta el área contable, como deberán ser administrados los recursos financieros de la empresa. Controlar los gastos para instalaciones y servicios de mantenimiento. Funge como Director de Ventas, ya que la relación principal con los clientes es realizada por este puesto. Responsable de las actividades de Investigación y Desarrollo de nuevos productos y/o refacciones. Está a cargo de la relación de negocios con el proveedor de los equipos de seguridad electrónica, negociando mejores condiciones comerciales, descuentos, y beneficios en general. Es uno de los representantes legales de la empresa para cualquier asunto relacionado con el funcionamiento de la misma. Lleva a cabo las relaciones públicas de la empresa asistiendo a ferias y exhibiciones nacionales e internacionales.

Asistente Administrativo.

Este puesto es multifuncional en la estructura de la empresa ya que lleva a cabo actividades como la de asistente de la dirección general, realiza actividades administrativas de apoyo para el área contable, para el área de compras y cubre el área de recepción en algunos horarios específicos.

Director de Soporte Técnico.

Prepara las cotizaciones para el cliente, con base en los precios y condiciones establecidos por la Dirección General, genera las solicitudes de requerimiento del material y equipo necesarios, coordina las instalaciones de los sistemas comprados por los clientes, asignando los recursos materiales, financieros y humanos a cada instalación, es el enlace principal entre la empresa y el cliente para la entrega y puesta en funcionamiento de los sistemas vendidos, realizando la entrega formal del proyecto y recaba la firma de aprobación del cliente, da seguimiento al cobro de las facturas del proyecto, dirige las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de los sistemas vendidos, para preservar el funcionamiento de los mismos, es el responsable de realizar

¹⁰⁷ Información proporcionada por la Dirección General de Seguridad Electrónica Dorada.

la programación avanzada de los sistemas instalados y su configuración para su funcionamiento vía Internet o en la intranet del cliente. Coordina la capacitación al usuario, en el uso y manejo de los sistemas instalados.

Director Ejecutivo.

Este puesto tiene la responsabilidad de verificar que cada área cumpla con las actividades relacionadas con la venta de cada proyecto y que éstas se lleven a cabo en tiempo y forma. El proceso inicia revisando que se generen las órdenes de compra de todo el equipo que se necesitará para el proyecto ganado, y que estas órdenes contengan los precios y condiciones pactados con el proveedor, durante el proceso de instalación revisa que sólo sean instalados los equipos y sistemas que fueron vendidos, si el cliente requiere equipos adicionales, entonces verifica que exista una orden adicional que cubra estos requerimientos extemporáneos. Una vez terminado el proyecto, el Director ejecutivo verifica que el área de instalaciones haya recabado la firma en toda la documentación relacionada con el proyecto, como remisiones de equipo, acta de entrega del proyecto, planos, garantías, actas con números de serie de equipos, acta de capacitación, etc.; verifica que se facture en tiempo y forma y que la factura corresponda exactamente al material enlistado en las órdenes de compra, sin faltantes por cobrar ya que esto generaría mermas en la utilidad del proyecto, finalmente prepara para el director general un análisis interno donde presenta cual fue la utilidad (ganancia) de este proyecto, considerando todos los gastos involucrados como los gastos de importación, gastos de instalación, viáticos , entre otros.

Compras.

El responsable de esta función genera las órdenes de compra del material y equipos que le fue requerido, verificando los precios y condiciones comerciales, en el caso de material no especializado solicita tres cotizaciones para obtener el mejor precio, da seguimiento con el área de administración para el pago de los gastos de importación en el caso de material proveniente del extranjero, notificando al Director de Soporte técnico de la fechas tentativas del arribo del material para que se elaboren los calendarios de instalación correspondiente. Este puesto complementa sus funciones realizando actividades de apoyo para el área de administración y contabilidad.

Director de Administración y Contabilidad.

Controla toda la parte contable y fiscal de la empresa, preparando información para la toma de decisiones del director general, verifica los vencimientos de las inversiones de la empresa, prepara las pólizas de las cuentas por pagar para autorización del director general, es el principal contacto

en la relación con las instituciones financieras. Coordina, con el Director de Soporte técnico, las actividades de cobranza.

Atención a Clientes/Conmutador.

El área de atención a clientes tiene la finalidad de recibir las llamadas de los clientes actuales que se comunican para reportar una falla en los sistemas instalados, captura la información en una base de datos y genera un reporte de servicio, proporcionándole un número consecutivo al cliente para el seguimiento y control del servicio, con este reporte en la base de datos automáticamente tiene conocimiento el Director de Soporte Técnico y el Coordinador de Instalación y servicio. Este puesto también funciona como recepcionista de las oficinas por lo que realiza las actividades de atención y registro de los visitantes, haciéndose cargo también del conmutador telefónico para la atención de las llamadas en general.

Coordinador de Instalación y Servicio.

Su responsabilidad es que la instalación se termine dentro del lapso de tiempo planeado por el director de soporte técnico, y sólo con los recursos asignados, por lo que las actividades de coordinación las realiza directamente en la localidad o sitio de cada una de las nuevas instalaciones, la implementación de los sistemas se debe realizar de acuerdo con las ubicaciones y cantidades pactadas con el cliente, también verifica que las instalaciones se realicen de acuerdo con los parámetros técnicos y de calidad que indica la empresa. También es su responsabilidad el capacitar a los usuarios del sistema.

Además este puesto supervisa de la misma forma los servicios de mantenimiento preventivo cubiertos por las garantías o por las pólizas de mantenimiento contratadas por el cliente así como los mantenimientos correctivos programados para cubrir los reportes de servicio solicitados por el cliente, Su responsabilidad es que el servicio se realice dentro del lapso de tiempo planeado por el director de soporte técnico, y sólo con los recursos asignados, con la calidad que indica la empresa. Da seguimiento a los equipos que se han prestado a los clientes para cubrir un servicio con la finalidad de recuperar el equipo de servicio en tránsito, eliminando de esta forma pérdidas de equipo por olvido.

Coordinador de Reparaciones.

Este puesto es responsable del laboratorio de reparación de la empresa, en el cual llegan todos los equipos que han presentado una falla de funcionamiento con el cliente, la responsabilidad de este puesto no sólo es reparar el equipo, debe de analizar cuál fue la probable causa de la falla para

determinar si fue responsabilidad del usuario, de la empresa al realizar la instalación o del proveedor de los equipos, debe establecer patrones de comportamiento en las fallas del equipo que le permitan al Director de Soporte Técnico delinear un programa de reducción de reportes de servicio. El Coordinador de reparaciones, analiza nuevas piezas y materiales en los equipos, para aumentar la vida útil de los mismos. Prueba y mide el desempeño de los nuevos diseños que le entrega el responsable de investigación y desarrollo

Técnico Instalador y de Servicio.

Este puesto tiene la responsabilidad de realizar físicamente la instalación y puesta en funcionamiento de los equipos comprados por el cliente, lo cual incluye desde la colocación de tubería, cableados, montajes de equipos, conexiones, calibraciones y programación del equipo. Cuando no existen instalaciones nuevas, este mismo puesto es el responsable de realizar los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo a los sistemas, de acuerdo a los reportes de servicio generados por el cliente. El técnico de servicio no repara ningún equipo en sitio, sólo cambia el equipo dañado por un equipo de repuesto.

Coordinador de Almacén.

Responsable del control de los materiales y equipos que ingresen al almacén, su responsabilidad es que los materiales sólo salgan con el documento de autorización correspondiente, y que no exista merma o pérdida de material. En coordinación con el Director Ejecutivo realiza los inventarios correspondientes para mantener al día la información contable de esta área.

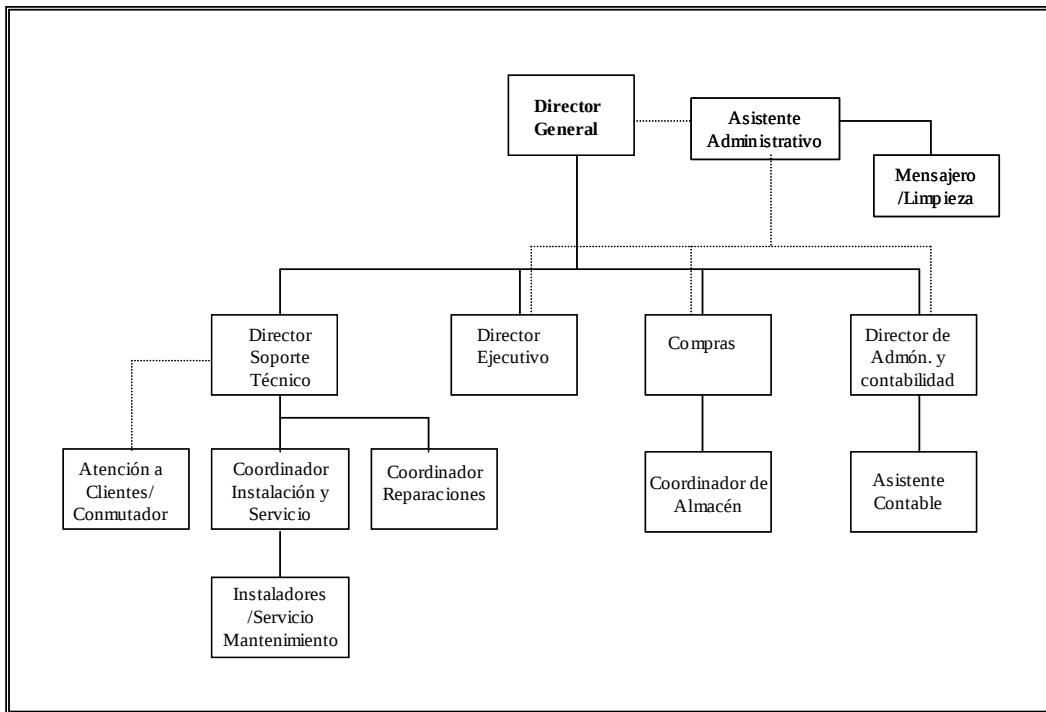
Asistente Contable.

Su responsabilidad es auxiliar al Director de Administración y contabilidad en todas las actividades de esta área funcional, para mantener actualizada la información contable de la empresa, incluye el registro de cuentas, acudir directamente al banco para cambios y depósitos de cheques, acudir con el cliente para el cobro de facturas, cálculo y pago de impuestos del IMSS, cálculo y pago del ISR, cálculo del pago de nómina, registro de gastos de instalaciones y servicios, etc.

Mensajero.

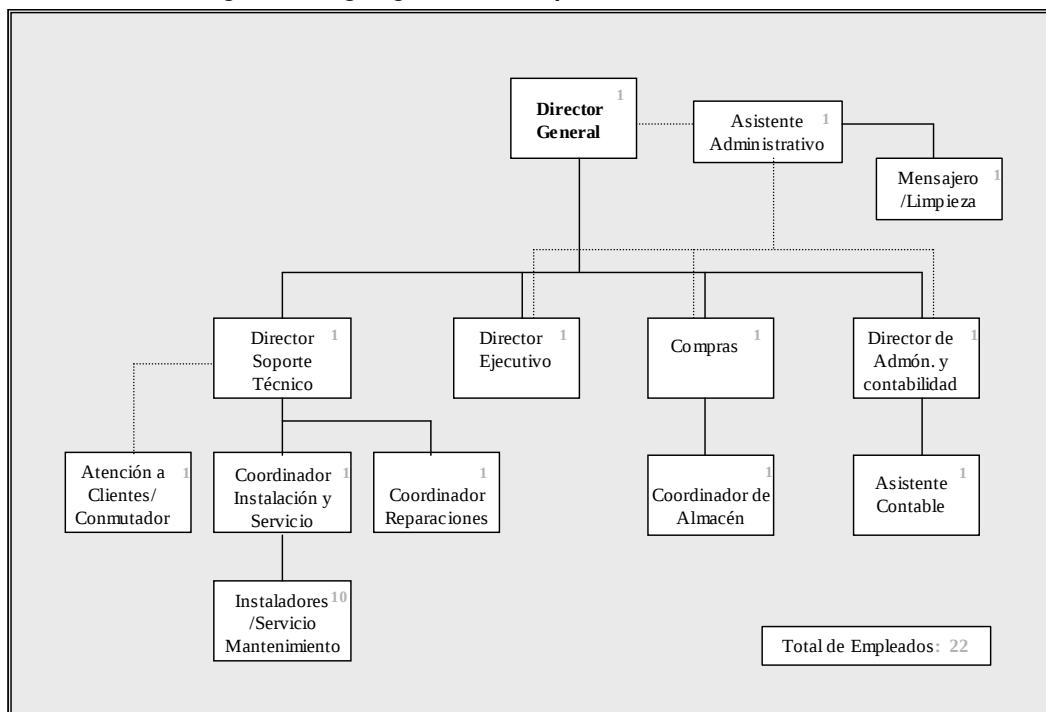
Envío y recolección de todo el material de mensajería y paquetería generado por las actividades propias de la empresa, únicamente en el área metropolitana, también es responsable de las actividades de limpieza de la oficina.

Figura 21 Organigrama de la Empresa



Fuente: Elaborado con información proporcionada por la dirección general de la empresa.

Figura 22 Organigrama con disposición del Factor Humano



Fuente: Elaborado con información proporcionada por la dirección general de la empresa.

3.2 Problema a resolver.

En los últimos meses el tema principal a nivel mundial son los efectos económicos de la crisis, y Latinoamérica no es la excepción, analistas y expertos mencionan que la recuperación de la economía mundial será lenta, que existirá una restricción y lentitud en el flujo de los créditos, que se tendrá una contracción de la economía real a partir de la caída en el comercio, en las remesas y en la inversión extranjera directa, la CEPAL estima que Latinoamérica recibirá menos ingresos por concepto de inversión extranjera directa, registrando una caída de entre 35 a 45% en este 2009¹⁰⁸. También considera la CEPAL que aunque el quinquenio 2003-2007 fue bueno en términos reales de crecimiento promedio cercano al 5% anual para la región, sin embargo para el 2009 la tasa esperada de crecimiento regional será de -1.9%, y esto bajo el supuesto optimista que se verifique una gradual recuperación a partir de la segunda mitad del 2009¹⁰⁹.

Este ambiente económico y sus posibles repercusiones no es ajeno para el Director General de Seguridad Electrónica Dorada SA de CV, quien sabe que ante este panorama deben de redoblar los esfuerzos de la empresa por conservar sus clientes y mantener la estabilidad de la organización, siendo más cuidadosos en el control de los gastos y negociando mejores condiciones de compra con los proveedores.

Sin embargo, la Dirección General de Seguridad Electrónica Dorada ha pedido que se estructure un programa de planeación estratégica en la empresa para determinar cuáles son las **estrategias** que podría implementar la organización con la finalidad, primero, de mantenerse en el mercado y segundo de consolidarse, y de esta forma **asegurar su permanencia** en el mercado de la seguridad electrónica en México. También requiere que se establezca un programa formal de planeación estratégica, ya que en la actualidad sus planes no están formalizados por escrito, el director general sabe hacia dónde quiere llevar a la empresa y cuál es la filosofía en la que debería de basarse la organización, pero esta información no ha sido transmitida adecuadamente a todos los niveles, por ejemplo no existen objetivos a largo plazo por escrito, y por lo tanto los objetivos que cada responsable de área se ha planteado (informalmente, no por escrito) no necesariamente están alineados con los objetivos de la Dirección General.

El director general también considera que el desarrollar un programa formal de planeación estratégica permitirá formalizar la misión, visión y valores, establecer objetivos por escrito para

¹⁰⁸ Barcena, Alicia, Secretaria Ejecutiva de la CEPAL, Discurso de Apertura Encuentro "Las dimensiones políticas de la crisis económica mundial: una perspectiva latinoamericana", CEPAL, Santiago de Chile, 13 julio 2009, p4

¹⁰⁹ Barcena, Alicia, ibidem, p4

todas las áreas involucradas, se tiene la expectativa que al desarrollar el programa de planeación estratégica, se identifiquen aquellos puntos débiles que deben mejorarse en la empresa y cuáles son los puntos fuertes y de esta forma crear una "fuerte propuesta de valor" para el cliente final, es decir, una razón por la cual el cliente deba de comprar los productos y servicios ofertados por esta empresa, qué es lo que la hace diferente de las demás y porqué sólo ellos pueden ofrecer esta propuesta de valor. También se espera que este trabajo permita entender los sectores de la industria en la que se está participando y tomar una posición basada en una estrategia definida.

Sólo existe una petición por parte de la dirección general de Seguridad Electrónica Dorada SA de CV. para el planteamiento de las estrategias que se propondrán en el capítulo cuatro, y se refiere a que es un interés personal y profundo de los dueños de la empresa, y del mismo Director, el de desempeñarse en el mercado de la seguridad, por lo que pide que no se considere como estrategia (aunque técnicamente pudiera ser viable) el cambiar totalmente de mercado y dedicar los recursos de la empresa a otras actividades. Así que las estrategias propuestas deberán de ser en el sentido de posicionar mejor a la empresa para asegurar su permanencia en el mercado de la seguridad electrónica por el mayor tiempo posible, o en su caso, ingresar a otro tipo de mercado pero como una unidad de negocios adicional dentro de la estructura de la empresa, siendo el mercado de la seguridad su principal fuente de ingresos.

3.2.1 Análisis de la empresa.

Un resumen mensual de la facturación de las ventas de Seguridad Electrónica Dorada SA de CV. es presentado en la figura 23, las cuales se han realizado en los tres años de operación de la empresa, el primer año de su fundación comenzó sus actividades en julio, por lo que se presenta la facturación a partir de ese mes, para el segundo año su facturación se incrementó y en este tercer año se espera que la facturación al cierre de año alcance una cifra similar al 2008, con un ligero crecimiento del 0.05%, las cifras presentadas de julio a diciembre del 2009 son el pronóstico de ventas realizado por la dirección general, basados en los proyectos que se están instalando, los proyectos por cerrar y órdenes de compra pendientes de recibir. Es importante resaltar que la tabla se elaboró con los datos de facturación mensual, independientemente de la fecha en que estas facturas hayan sido cobradas.

Como puede observarse, si se compara exclusivamente la facturación de ventas del primer semestre del 2009 con respecto al mismo periodo del 2008 se observará una disminución del 25% en la facturación en este año, sin embargo esta cifra se compensa con la facturación pronosticada

para el cierre del año, la cual representa un monto mayor comparado con el mismo periodo del año anterior. En la gráfica presentada en la figura 24 se observa que existe un comportamiento similar entre las ventas del último semestre del 2007 y el último semestre del 2009, no existe un pronóstico de ventas para el 2010 que permita establecer un análisis financiero de la empresa, sin embargo la dirección general de Seguridad Electrónica Dorada SA de CV estima que se tendrá una facturación al final del 2010 similar al 2008, lo cual implicará que no existirá un crecimiento importante en las ventas durante dos periodos anuales consecutivos, sin embargo la empresa considera que esto sería un logro positivo para ellos, ya que mantendrían su facturación en los mismos niveles a pesar de las condiciones económicas que se presentan en el país y en el cual muchos clientes disminuyen sus inversiones en sistemas electrónicos de seguridad.

Figura 23 Ventas anuales de la empresa

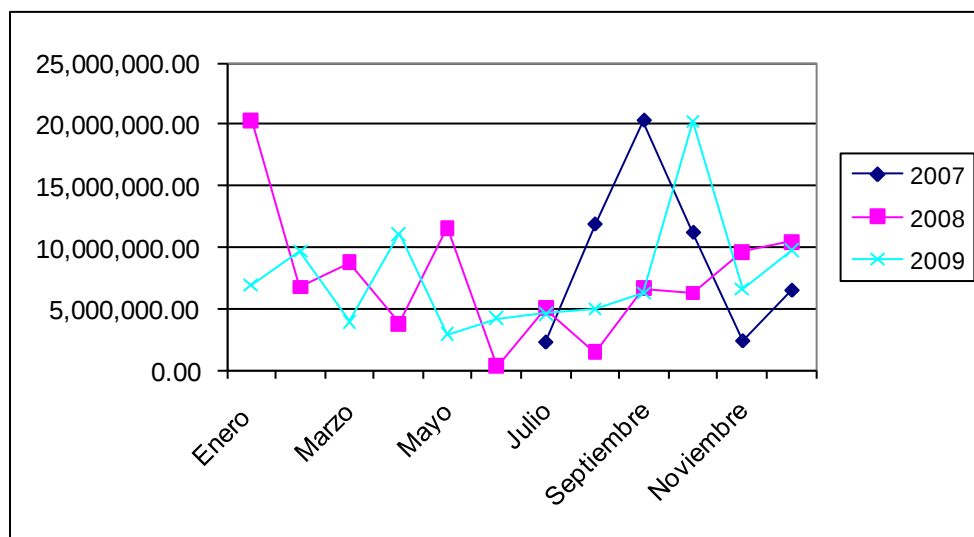
Relacion de Ventas Anual				
	2007	2008	2009*	
Enero		20,313,241.30	6,925,600.00	
Febrero		6,751,319.30	9,636,199.30	
Marzo		8,751,998.70	3,915,300.00	
Abril		3,763,367.20	11,075,292.45	
Mayo		11,570,358.30	2,889,474.95	
Junio		323,812.50	4,189,626.45	38,631,493.15
Julio	2,249,914.45	4,979,109.70	4,582,401.40	
Agosto	11,821,636.00	1,447,753.00	4,972,861.68	
Septiembre	20,238,575.85	6,617,330.40	6,263,843.30	
Octubre	11,144,303.75	6,274,179.85	20,196,163.80	
Noviembre	2,352,986.70	9,613,514.25	6,563,191.55	
Diciembre	6,453,950.00	10,438,070.55	9,688,950.85	52,267,412.58
Total	54,261,366.75	90,844,055.05		90,898,905.73
				Pronostico de Cierre 2009
Montos en Moneda Nacional				
* Cifras 2009: facturadas al mes de Junio, de Julio a Diciembre se presenta las cifras pronosticadas de venta				

Fuente: Elaborado con información proporcionada por Seguridad Electrónica Dorada

Finalmente es importante mencionar que la actividades comerciales de la empresa están basadas en la relación con sólo dos clientes, ambos importantes y con instalaciones en toda la república y en el extranjero, el primero de ellos cuenta con más de ciento ochenta puntos de venta en la república mexicana y tres en el extranjero, mientras que el segundo cliente cuenta con más de setenta puntos de venta en el país y uno en el extranjero. Esta situación se tomará en cuenta

como uno de los factores a analizar en la propuesta de estrategias, determinando si es una variable que influye o no en la estabilidad de la empresa.

Figura 24 Comparativo gráfico de las ventas



Fuente: Elaboración propia con base en cifras proporcionadas por la empresa

Los estados financieros de una empresa, constituyen una fuente de información básica, además de representar la imagen de la organización ante las personas que los consulten, como pueden ser inversionistas, acreedores, proveedores, gerentes o directores de la empresa, autoridades fiscales, clientes, entre otros. En la figura 25 presentamos el Balance General de Seguridad Electrónica Dorada, el cual representa la situación financiera de la empresa al cierre de su año fiscal anterior, es decir al 31 de diciembre del 2008.

Esta información sólo se utiliza por los directivos con fines administrativos y contables, y aunque la Dirección General de la empresa la utiliza para fundamentar su toma de decisiones, como pago a proveedores, inversión en valores, compra de más inventario, etc. Sin embargo la empresa no utiliza todo el poder que brindan las técnicas del análisis de los estados financieros, las cuales convierten datos e información básica en información procesada e interpretable, útil para la toma de decisiones respecto a las actividades financieras de la empresa¹¹⁰. En el capítulo cuatro se presentarán las recomendaciones de las técnicas que le pueden ser útiles a la dirección general, como el análisis histórico comparativo de cambios y tendencias, estados financieros porcentuales, análisis por razones, entre otras, es importante aclarar que esta información debe de servir a los

¹¹⁰ Vives Antonio, Evaluación Financiera de empresas, Ed Trillas, 1984 México, p127

accionistas y a la dirección general de Seguridad Electrónica SA de CV, no sólo para saber cuanto pueden ganar sobre su dinero invertido, el análisis financiero les debe permitir saber las posibilidades que tienen de perder parte o la totalidad de su inversión, y bajo qué escenarios podría suceder, además de si es posible ganar rendimientos extraordinarios, si la empresa puede subsistir bajo las condiciones económicas actuales, si se genera el efectivo suficiente, y si la gerencia está obteniendo el máximo beneficio posible de los recursos que se están administrando.,

Figura 25 Balance General

SEGURIDAD ELECTRONICA DORADA SA DE CV			
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE 2008			
ACTIVO		PASIVO	
CIRCULANTE		A CORTO PLAZO	
BANCOS	9,115,409.50	PROVEEDORES	1,041,544.15
INVERSIONES EN VALORES	99,663.55	ACREEDORES DIVERSOS	7,646,792.60
CLIENTES	22,998,880.75	IMPUESTOS POR PAGAR	950,610.85
ALMACEN	931,619.00	IVA TRASLADADO	2,646,218.00
DEUDORES DIVERSOS	591,213.95		
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	38,725.00		
SUMA CIRCULANTE	33,775,511.75	SUMA PASIVO A CORTO PLAZO	12,285,165.60
FIJO		PASIVO A LARGO PLAZO	
MAQUINARIA Y EQUIPO	136,104.80	PRESTAMOS BANCARIOS	20,453,243.90
DEP.ACUM.MAQ Y EQUIPO	34,026.25		
EQ. TRANSPORTE	11,499,577.05		
DEP.ACUM.EQ.TRANS.	6,166,811.45		
MOB. EQ.OFICINA	101,422.20		
DEP.ACUM.MOB.EQ.OF.	12,400.00		
EQUIPO DE COMPUTO	1,073,419.55		
DEP.ACUM.EQ.COMP.	627,511.60		
SUMA ACT.FIJO	5,969,774.30	SUMA TOTAL PASIVO	32,738,409.50
GASTOS DE INSTAL.	16,877,000.00		
AMORT. ACUM.GTOS.	1,681,550.00		
SUMA ACT. DIFERIDO	15,195,450.00		
SUMA TOTAL ACTIVO	54,940,736.05	SUMA PASIVO MAS CAPITAL	54,940,736.05
		CAPITAL CONTABLE	
		CAPITAL SOCIAL	2,500,000.00
		RESULTADO DE EJERC ANT'S	5,984,052.30
		RESULTADO DEL EJERCICIO	13,718,274.25
		SUMA DE CAPITAL	22,202,326.55

Fuente: Dirección de Administración y finanzas de la compañía Seguridad electrónica Dorada SA de CV

En el balance general se puede observar que el saldo de las cuentas por cobrar (clientes) es muy alto, por lo que si disminuyeran los días cartera y aplicara esta cobranza en pagos de pasivos como acreedores diversos y préstamos bancarios, los cuales generan altos intereses clasificados como gastos financieros en el estado de resultados (figura 26), esto implica que la empresa debe hacer un plan de trabajo para la recuperación de saldos de deudores, incluyendo la cuenta de

deudores diversos. Una situación fiscal sana de la empresa está garantizada ya que los montos de las cuentas de impuestos por pagar e IVA trasladado pueden ser solventados con la cuenta de Bancos.

Figura 26 Estado de Resultados

Seguridad Electrónica Dorada SA de CV			
ESTADO DE RESULTADOS			
DEL 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2008			
VENTAS			90,844,055.05
<u>COSTO DE VENTAS</u>			
INVENTARIO INICIAL	965,305.00		
COMPRAS	20,407,294.25		
INVENTARIO FINAL	931,620.00	20,440,979.25	
UTILIDAD BRUTA			70,403,075.80
<u>GASTOS DE OPERACION</u>			
GASTOS DE VENTA	31,183.00		
GASTOS DE ADMINISTRACION	8,888,552.10		
GASTOS TRCNICOS	44,277,541.70	53,197,276.80	
UTILIDAD EN OPERACION			17,205,799.00
<u>OTROS INGRESOS Y GASTOS :</u>			
PRODUCTOS FINANCIEROS	49,309.15		
OTROS PRODUCTOS	10,681.15		
GASTOS FINANCIEROS	-3,547,515.05	-3,487,524.75	
UTILIDAD DEL EJERCICIO			13,718,274.25

Fuente: Dirección de Administración y finanzas de la compañía Seguridad electrónica Dorada SA de CV

En la revisión del estado de resultados sobresale una cifra que es reflejo de la situación comercial de la empresa, los gastos de venta solo representan el 0.03% sobre las ventas totales, esto es debido a que las ventas con los dos únicos clientes de la empresa, son realizadas por el director general, no existe un área de ventas como tal, ni vendedores, ni tampoco existen comisiones que pagar, lo que representa un ahorro en los ingresos generados por estos clientes, sin embargo muestra una inexistente actividad de promoción para ampliar su cartera de clientes, el porcentaje bajo de gastos de venta, es resultado también de la inexistencia de otros gastos de actividades de

venta como, material publicitario, promocionales, participación en exhibiciones, etc. Esto nos recuerda el lema del crecimiento que señala que "Crecer cuesta dinero"¹¹¹

Por otra parte los gastos administrativos representan el 10% sobre las ventas totales, el cual es elevado con respecto a los gastos de venta, también resalta que solamente los gastos técnicos y administrativos representan el 58% sobre las ventas totales, por lo que sería recomendable analizar a detalle los gastos que integran estas clasificaciones para establecer un programa de disminución de gastos, ya que estos últimos representan casi 2.5 veces el costo de ventas (ver figura 26) cuando generalmente en una empresa el costo de ventas es más alto que los gastos totales. La utilidad del 15% es aceptable sin embargo debería de ser mayor al ser una empresa de costos de venta bajos (23% sobre la venta total). Generalmente las empresas con costos de venta elevados basan su negocio en un alto volumen de ventas, como es el caso de los supermercados, ya que el volumen compensa la utilidad baja en cada venta. Para la empresa Seguridad Electrónica Dorada, debe de mantener sus costos bajo control (negociación con su proveedor), emplear de modo eficiente los activos y disminuir sus gastos.

Uno de los puntos más importantes que debe de cuidar toda empresa es su liquidez, ya que mientras haya liquidez se puede seguir operando, pero sin ella, en ese instante se deja de funcionar, por eso se debe de diferenciar claramente que las ventas son distintas que los ingresos, y que las utilidades son distintas del flujo de caja¹¹². Los ingresos se obtienen cuando el cliente paga, esta diferenciación es importante ya que una empresa puede estar facturando constantemente y teóricamente tendrá una utilidad al cierre de su ciclo contable, pero mientras sus facturas no sean pagadas (cuentas por cobrar) entonces no ha generado ingresos y su liquidez o flujo de caja se ve mermada, esta falta de liquidez, dependiendo de su monto con respecto a las finanzas de la empresa puede amenazar la estabilidad o continuidad de la empresa. De ahí surge el principio del flujo de caja "nunca estires la mano más que la manga"¹¹³.

El resumen de ventas mensuales de Seguridad Electrónica Dorada presentado en la figura 23 es elaborado por el área de Administración considerando la facturación que se realiza mes con mes, este cuadro no refleja cuando es cobrada cada una de las facturas y no existe un resumen que permita observar el plazo promedio de cobro y de esta forma entender el flujo de caja de la empresa. Por lo tanto, con la información de la figura 23 elaboraremos tres escenarios del flujo de

¹¹¹ Duarte Schlageter Javier, "Finanzas Operativas: un coloquio", Ed. Limusa, México, 2008, p12

¹¹² ibidem, p24

¹¹³ ibidem p12

caja que tendrá la empresa considerando que el cliente le pague a treinta, sesenta o noventa días, se aplicó una normalización de los datos de los gastos anuales tomados del estado de resultados,

Normalización de datos:	MN\$
Gastos anuales periodo 2008	53,197,276.80
Gastos Mensuales	= Gastos Anuales / 12
Gastos Mensuales	4,433,106.40

Figura 27 Escenario 1 del Flujo de Caja

Escenario 1:						
Flujo de Caja con Cuentas por cobrar a 30 días naturales						
		Facturado MN\$	Ingreso a Bancos	Gasto Mensual Normalizado		
2008	Enero	20,313,241.30	0.00	4,433,106.40	-4,433,106.40	
	Febrero	6,751,319.30	20,313,241.30	4,433,106.40	15,880,134.90	
	Marzo	8,751,998.70	6,751,319.30	4,433,106.40	2,318,212.90	
	Abril	3,763,367.20	8,751,998.70	4,433,106.40	4,318,892.30	
	Mayo	11,570,358.30	3,763,367.20	4,433,106.40	-669,739.20	
	Junio	323,812.50	11,570,358.30	4,433,106.40	7,137,251.90	
	Julio	4,979,109.70	323,812.50	4,433,106.40	-4,109,293.90	
	Agosto	1,447,753.00	4,979,109.70	4,433,106.40	546,003.30	
	Septiembre	6,617,330.40	1,447,753.00	4,433,106.40	-2,985,353.40	
	Octubre	6,274,179.85	6,617,330.40	4,433,106.40	2,184,224.00	
	Noviembre	9,613,514.25	6,274,179.85	4,433,106.40	1,841,073.45	
	Diciembre	10,438,070.55	9,613,514.25	4,433,106.40	5,180,407.85	
2009	Enero	6,925,600.00	10,438,070.55	4,433,106.40	6,004,964.15	
	Febrero	9,636,199.30	6,925,600.00	4,433,106.40	2,492,493.60	
	Marzo	3,915,300.00	9,636,199.30	4,433,106.40	5,203,092.90	
	Abril	11,075,292.45	3,915,300.00	4,433,106.40	-517,806.40	
	Mayo	2,889,474.95	11,075,292.45	4,433,106.40	6,642,186.05	
	Junio	4,189,626.45	2,889,474.95	4,433,106.40	-1,543,631.45	
			4,189,626.45	4,433,106.40	-243,479.95	

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la compañía Seguridad electrónica Dorada SA de CV

Bajo el escenario presentado en la figura 27, en el que el cliente pague a 30 días, entonces la empresa tendrá un déficit en su flujo de caja en siete de los dieciocho meses presentados, es importante recordar que la empresa sólo cuenta con dos clientes, por lo que un atraso en los pagos de cualquiera de estos, generará un impacto mayor, a diferencia de cuando se tiene diversificada la cartera por cobrar. En el siguiente escenario (figura 28) se considera que el cliente pagará a 60 días, lo que impacta en 8 meses en los cuales los gastos serán mayores que los ingresos disponibles en el flujo de caja, mientras que en el escenario 3 (figura 29) se tiene un total de 9 meses con problemas de flujo de caja.

Figura 28 Escenario 2 del Flujo de Caja

Escenario 2:					
Flujo de Caja con Cuentas por cobrar a 60días naturales					
		Facturado MNS	Ingreso a Bancos	Gasto Mensual Normalizado	
2008	Enero	20,313,241.30	0.00	4,433,106.40	-4,433,106.40
	Febrero	6,751,319.30	0.00	4,433,106.40	-4,433,106.40
	Marzo	8,751,998.70	20,313,241.30	4,433,106.40	15,880,134.90
	Abril	3,763,367.20	6,751,319.30	4,433,106.40	2,318,212.90
	Mayo	11,570,358.30	8,751,998.70	4,433,106.40	4,318,892.30
	Junio	323,812.50	3,763,367.20	4,433,106.40	-669,739.20
	Julio	4,979,109.70	11,570,358.30	4,433,106.40	7,137,251.90
	Agosto	1,447,753.00	323,812.50	4,433,106.40	-4,109,293.90
	Septiembre	6,617,330.40	4,979,109.70	4,433,106.40	546,003.30
	Octubre	6,274,179.85	1,447,753.00	4,433,106.40	-2,985,353.40
	Noviembre	9,613,514.25	6,617,330.40	4,433,106.40	2,184,224.00
	Diciembre	10,438,070.55	6,274,179.85	4,433,106.40	1,841,073.45
2009	Enero	6,925,600.00	9,613,514.25	4,433,106.40	5,180,407.85
	Febrero	9,636,199.30	10,438,070.55	4,433,106.40	6,004,964.15
	Marzo	3,915,300.00	6,925,600.00	4,433,106.40	2,492,493.60
	Abril	11,075,292.45	9,636,199.30	4,433,106.40	5,203,092.90
	Mayo	2,889,474.95	3,915,300.00	4,433,106.40	-517,806.40
	Junio	4,189,626.45	11,075,292.45	4,433,106.40	6,642,186.05
			2,889,474.95	4,433,106.40	-1,543,631.45
			4,189,626.45	4,433,106.40	-243,479.95

Figura 29 Escenario 3 del Flujo de Caja

Escenario 3:					
Flujo de Caja con Cuentas por cobrar a 90días naturales					
		Facturado MNS	Ingreso a Bancos	Gasto Mensual Normalizado	
2008	Enero	20,313,241.30	0.00	4,433,106.40	-4,433,106.40
	Febrero	6,751,319.30	0.00	4,433,106.40	-4,433,106.40
	Marzo	8,751,998.70	0.00	4,433,106.40	-4,433,106.40
	Abril	3,763,367.20	20,313,241.30	4,433,106.40	15,880,134.90
	Mayo	11,570,358.30	6,751,319.30	4,433,106.40	2,318,212.90
	Junio	323,812.50	8,751,998.70	4,433,106.40	4,318,892.30
	Julio	4,979,109.70	3,763,367.20	4,433,106.40	-669,739.20
	Agosto	1,447,753.00	11,570,358.30	4,433,106.40	7,137,251.90
	Septiembre	6,617,330.40	323,812.50	4,433,106.40	-4,109,293.90
	Octubre	6,274,179.85	4,979,109.70	4,433,106.40	546,003.30
	Noviembre	9,613,514.25	1,447,753.00	4,433,106.40	-2,985,353.40
	Diciembre	10,438,070.55	6,617,330.40	4,433,106.40	2,184,224.00
2009	Enero	6,925,600.00	6,274,179.85	4,433,106.40	1,841,073.45
	Febrero	9,636,199.30	9,613,514.25	4,433,106.40	5,180,407.85
	Marzo	3,915,300.00	10,438,070.55	4,433,106.40	6,004,964.15
	Abril	11,075,292.45	6,925,600.00	4,433,106.40	2,492,493.60
	Mayo	2,889,474.95	9,636,199.30	4,433,106.40	5,203,092.90
	Junio	4,189,626.45	3,915,300.00	4,433,106.40	-517,806.40
			11,075,292.45	4,433,106.40	6,642,186.05
			2,889,474.95	4,433,106.40	-1,543,631.45
			4,189,626.45	4,433,106.40	-243,479.95

Este breve análisis nos permite entender dos cosas, primero la importancia de que la empresa establezca una reducción en su periodo de cobranza para que las facturas no se vayan a un periodo más largo de treinta días, pero aun dentro de este periodo de un mes, el cual es el que comúnmente se ofrece de crédito a los clientes, se tiene una afectación al flujo de caja, por lo cual se debe de analizar a detalle la forma de bajar los gastos mensuales de operación de la empresa.

Otros señaladores de las tendencias que se presentan en la empresa Seguridad Electrónica SA de CV son los índices financieros, los cuales presentamos a continuación, los datos corresponden a la información del balance general y estado de resultados de la empresa. Existen infinidad de índices financieros, por lo que aquí aplicaremos los más utilizados, y con una breve descripción de acuerdo a su uso según la definición de Javier Duarte¹¹⁴.

Prueba de Liquidez = Activo Circulante / Pasivo Circulante

$$\frac{33,775,511.75}{12,285,165.60} = 2.75$$

Esta prueba de liquidez, también llamada razón circulante indica cuantos pesos se tienen en caja, cuentas por cobrar e inventarios por cada peso que se debe a corto plazo, por lo cual se observa que la empresa cuenta con liquidez aceptable para enfrentar sus compromisos, aunque sería recomendable que pudiera subir su índice a 4 o más, para estar en posibilidades de cubrir todas las deudas y tener recursos para operar con una situación financiera más desahogada

Prueba Acida = (Activo Circulante – Inventario) / Pasivo Circulante

$$\frac{33,775,511.75 - 931,619.00}{12,285,165.60} = 2.67$$

Este indicador señala lo que pasaría si la empresa cerrara y sólo se cobrara lo que le deben, el índice de la empresa también resulta bastante bueno ya que tendría 2.67 pesos por cada peso que se debiera.

ROA (Retorno Sobre Activos) = Utilidad Neta / Activo Total

$$\frac{13,718,274.25}{54,940,736.05} = 24.97\%$$

Este indicador mide la rentabilidad que está obteniendo la empresa sobre los activos que se están utilizando, el índice que presenta Seguridad Electrónica es bueno.

¹¹⁴ Duarte Schlageter Javier, op cit, p33

Margen = Utilidad Neta / Ventas

$$\frac{13,718,274.25}{90,844,055.05} = 15.10\%$$

El margen no resulta tan alto como pudiera esperar la directiva de la empresa. Este es un buen indicador para hacer consciente a la dirección que deben establecerse medidas para aumentar este margen.

ROE = Utilidad Neta / Capital Contable

$$\frac{13,718,274.25}{22,202,326.55} = 61.79\%$$

Este índice muestra el rendimiento que está obteniendo la empresa sobre el capital contable, y nos permite observar cuánto le queda al accionista por cada peso que ha invertido en la misma, esta rentabilidad puede ser comparada con diferentes opciones de inversión como podría ser instrumentos bursátiles, o inversiones en banco, o invertir en otro tipo de empresa. En el caso de Seguridad Electrónica Dorada su ROE es bastante aceptable ya que está muy por encima del rendimiento anual que le darían distintos instrumentos de inversión.

Venta Media Diaria VMD = Ventas /Días del periodo

$$\frac{90,844,055.05}{365.00} = 248,887.82$$

Compra Media Diaria CMD = Compras / Días del periodo

$$\frac{20,407,294.25}{365.00} = 55,910.40$$

Estos dos valores son los promedios diarios de venta y compra de la empresa y servirán de base para calcular otros índices muy enriquecedores como el Plazo promedio de cobro y el plazo promedio de pago a proveedores, los cuales están íntimamente ligados al flujo de caja o liquidez de la empresa.

Plazo Promedio de Cobro = Cuentas x cobrar / Venta Media Diaria

$$\frac{22,998,880.75}{248,887.82} = 92.41$$

Este índice muestra el plazo promedio al que están pagando los clientes, en el caso de la empresa Seguridad Electrónica Dorada, se observa que tiene que esperar un promedio de 92 días para que le paguen sus clientes, este índice es muy revelador ya que si observamos de nuevo la figura 29, en un escenario de un plazo de 90 días para cobrar resultará en 9 meses con problemas de liquidez, (la mitad del periodo analizado). Este índice nos comprueba el problema que tiene la empresa en la parte de Cobranza. La estrategia diseñada en el siguiente capítulo deberá de considerar seriamente este punto.

Endeudamiento = Pasivo Total / Activo Total

$$\frac{32,738,409.50}{54,940,736.05} = 0.60$$

Este índice muestra el porcentaje de los recursos aportados por los acreedores, que en el caso de Seguridad Electrónica Dorada representa el 60%, lo cual manejado correctamente (con una administración eficaz) es un índice favorable, ya que estaría financiando las operaciones de la organización con un porcentaje alto proveniente de los acreedores, pero si se administra incorrectamente puede volverse un porcentaje peligroso para la empresa ya que un porcentaje alto de los activos estaría comprometido para solventar los pasivos de la empresa.

Apalancamiento = Pasivo Total / Capital Contable

$$\frac{32,738,409.50}{22,202,326.55} = 1.47$$

El apalancamiento muestra la proporción entre la deuda y los recursos propios para financiar los activos, en este caso el índice de apalancamiento de Seguridad Electrónica es alto, se debe casi un cincuenta por ciento más de lo que se tiene de capital contable en la empresa, la influencia de este valor de 1.47 en la empresa dependerá de la administración correcta que tenga la dirección general ya que tiene una alta tasa de retorno pero también ha incrementado su riesgo. Manejado correctamente el apalancamiento le permitirá a la empresa aumentar la rentabilidad del capital contable utilizando los fondos adquiridos por la deuda negociada (pasivos), por eso el apalancamiento es una estrategia para elevar utilidades.

Plazo a Proveedores = Cuentas x Pagar / Compra Media Diaria

$$\frac{1,041,544.15}{55,910.40} = 18.63$$

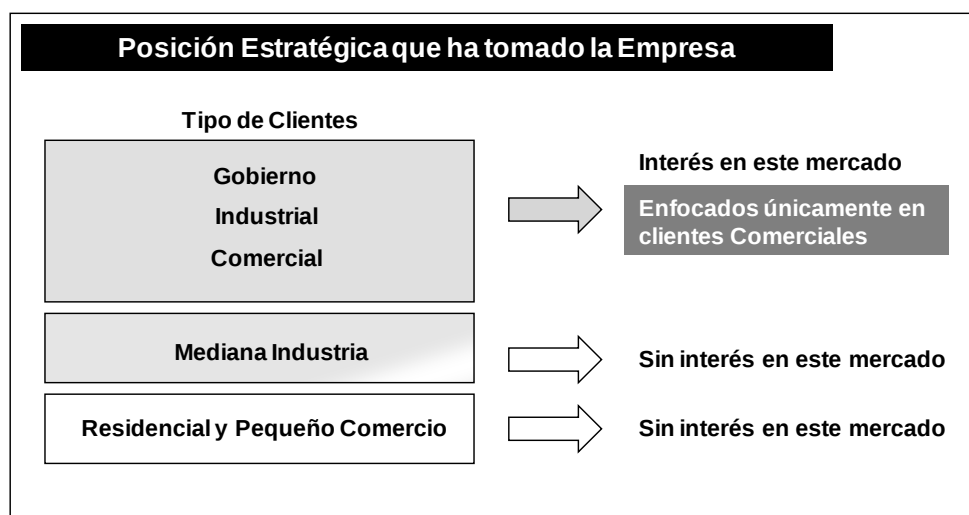
Este índice muestra el plazo promedio de pago a proveedores, el cual en el caso de Seguridad Electrónica Dorada es de casi 17 días, este valor es muy ilustrativo si lo comparamos con el plazo promedio de cobro que es de 92 días, ya que entonces la empresa está colocada en una situación en la cual tiene que pagar rápidamente por lo que compra y esperar largos periodos para cobrar, lo que genera un desequilibrio en el flujo de caja, ya que no ingresa dinero y por otra parte se ve obligada a disponer de recursos como la cuenta de Bancos para solventar estas obligaciones, lo que va en contra de la idea fundamental para los negocios que el profesor del IPADE Ángel Valle Yrusteta señala como la Ley del Fenicio : "compra barato, vende caro, cobra rápido y paga tarde"¹¹⁵

¹¹⁵ Duarte Schlageter Javier, op cit , p12

3.2.2 Posición de la empresa basada en las cinco fuerzas de Porter

En el capítulo 2, sección 2.3.2 de este trabajo, se menciona la conformación de los sectores de la industria de la seguridad en México, de acuerdo con esta descripción, mencionaremos que los dos clientes de Seguridad Electrónica Dorada SA de CV pertenecen al sector Comercial, y en los cuales ha enfocado sus actividades principales de comercialización (ver figura 30), de acuerdo con el director general, hasta el día de hoy no ha existido interés en atender clientes del mercado masivo, ni tampoco se ha tomado la decisión de atender el sector gobierno. Las razones que argumenta Seguridad Electrónica Dorada SA de CV para ubicarse en el segmento Comercial se describen en el análisis de las cinco fuerzas de Porter

Figura 30 Posición de la empresa en la Industria



Fuente: Elaborado con información proporcionada por Seguridad Electrónica Dorada

Rivalidad entre competidores existentes.

Para Seguridad Electrónica Dorada SA de CV el ubicarse en el sector comercial, le ha permitido tener un balance entre el precio de venta, la calidad y el servicio, ya que el cliente de este sector buscará un buen precio pero evaluando productos y perfiles similares. Y aunque no se puede decir que en este segmento la competencia sea caballerosa y discreta, pero al menos las condiciones de las empresas que atienden este sector permiten que la competencia sea más equilibrada. Aunque las condiciones en este sector del mercado están cambiando; el director general de Seguridad Electrónica Dorada SA de CV coincide con el artículo de ALAS¹¹⁶, en el sentido de que actualmente

¹¹⁶ Latin Press, op. cit. Marzo/Abril 2009, Vol 13 No. 2, p 4

se comienza a ver una creciente tendencia a entrar en una guerra de precios en donde la calidad del producto y del servicio no necesariamente va a ser el punto determinante de compra y donde el cliente pudiera escoger, finalmente, un producto no adecuado.

De acuerdo con información proporcionada por el Director General, la empresa no desea atender el mercado masivo ya que para vender en ese nicho se debería entrar en un esquema de guerra de precios y debido a los costos de infraestructura con que cuenta (personal capacitado, flotilla de automóviles, oficinas, etc.) no le sería económicamente viable atender ese segmento de clientes, es decir se le generarían más gastos que la utilidad que pudiese representarle una venta en el mercado masivo.

Amenazas de nuevos competidores

Manteniéndose en el segmento superior, en el ámbito de los clientes comerciales, le ha permitido a Seguridad Electrónica Dorada SA de CV competir con las empresas del área de informática y TI que han ingresado a competir en el mercado de la seguridad electrónica, la empresa ha reaccionado a estas nuevas tendencias ampliando su portafolio de productos de CCTV (de la misma marca) e integrando equipos y sistemas de circuito cerrado de televisión con aplicaciones en red e Internet, además de capacitar a su Director de Soporte Técnico en aplicaciones de informática, como es la certificación en sistemas operativos, así como otras aplicaciones de TI. Los clientes corporativos cada vez buscan más este tipo de aplicaciones novedosas y por lo tanto la inversión que se ha realizado en el rubro de capacitación tendrá un beneficio a corto plazo. Si la empresa atendiera el sector del mercado masivo, este tipo de especialización del personal resultaría en un encarecimiento del área técnica para el tipo de proyectos que podrían obtener.

Amenazas de productos sustitutos

La Dirección General de la empresa considera que el haberse mantenido en el segmento de los clientes comerciales le ha permitido sufrir en menor escala la inundación del mercado de productos sustitutos, los cuales son muy proclives a ser vendidos en el mercado masivo. Sin embargo los clientes del segmento superior cada vez se ven más atraídos por los precios bajos del producto sustituto, y de acuerdo con directivos de Seguridad Electrónica Dorada SA de CV, consideran que puede llegar a presentarse la situación en un futuro cercano, de que un producto sustituto llegue a ser tan barato que resulte más rentable comprar este tipo de equipos, aunque no tengan reparación o soporte técnico, ya que resultará igual el costo de comprar otro nuevo que el costo de repararlo. Por lo que Seguridad Electrónica Dorada SA de CV se mantiene muy atenta a esta amenaza específica de productos sustitutos.

Poder Negociador de los Proveedores

El director de la empresa ha negociado con su proveedor un descuento preferencial, basado en el histórico de compras de los dos últimos años y en las perspectivas de venta para el presente año, existe un punto adicional a favor de la empresa respecto al poder negociador con su proveedor, y se refiere al hecho de que para un proyecto especial, sea por el monto de inversión o porque un competidor muy fuerte amenace con quitar la venta del proyecto, entonces el proveedor está dispuesto a negociar algunas condiciones en beneficio de Seguridad Electrónica Dorada SA de CV como un descuento adicional, ampliar la cobertura de la garantía, crecimiento en las versiones de software involucrados, un mayor plazo de crédito, entre otros, lo que genera un mayor compromiso por ambas partes en la representación y venta de esta marca.

Esta ventaja de obtener un descuento adicional por parte del proveedor está respaldada también por la situación de que la empresa no vende otras marcas de productos por lo que la lealtad de representar una sola marca genera un mayor compromiso entre ambas empresas., En la parte superior del segmento de clientes, se puede presentar también la situación de que el proveedor otorgue un descuento adicional con la finalidad de concretar la decisión de compra ya que obtener ese proyecto les resulta muy importante para fortalecer la imagen de la marca, sobre todo si son las primeras aplicaciones en su tipo, como un sistema de seguridad para el edificio más alto del país, o para el nuevo estadio deportivo que cobijará un evento internacional, o instalaciones gubernamentales catalogadas como de alta seguridad, etc.

Si la empresa se dedicara a atender el mercado masivo, el tipo de productos que pueden ofertarse en este segmento, están negociados bajo un esquema volumen/descuento y en el que existe un poder de negociación muy limitado con los proveedores. En especial si se trata de productos asiáticos de bajo costo, en los que es complicada la aplicación de garantías. Es importante aclarar en este punto, que cuando se menciona a productos asiáticos, la referencia está relacionada con los productos de bajo costo, de marca desconocida, de difícil acceso a refacciones o partes y que impiden establecer una política de garantía para el cliente final, destacamos esta situación ya que existen productos de seguridad electrónica provenientes también de Asia, por ejemplo, de Japón o Corea, que son marcas de prestigio, con garantías por escrito y soporte técnico, y que son eficientes en su desempeño, de hecho Seguridad Electrónica Dorada SA de CV ha utilizado algunas de estas marcas profesionales, como complemento a algunas instalaciones realizadas.

Poder Negociador de los clientes

Todos los clientes buscan siempre un precio más bajo, y el caso de los dos clientes de Seguridad Electrónica Dorada SA de CV no es la excepción, sin embargo en los análisis comparativos que realizan sus clientes, han encontrado que el precio ofrecido es razonable, ya que podrían encontrar productos más baratos pero sin el respaldo técnico para su inversión, y cuando la empresa compite en condiciones de igualdad de precio y tecnología contra otro proveedor, entonces el punto diferencial ha sido el soporte técnico y el costo menor que representará el mantenimiento anual de los equipos para la preservación y uso eficaz de los equipos durante su vida útil. Este balance precio/calidad/servicio en la decisión de compra, puede negociarlo Seguridad Electrónica Dorada SA de CV en mejores términos con los clientes comerciales, esta es otra razón por la que la empresa no atiende el mercado masivo, ya difícilmente podría obtener clientes de este sector con el portafolio de productos que actualmente vende, ya que este sector busca en su mayoría un precio bajo, debido a que no necesitan, en la mayoría de las ocasiones, una tecnología superior y en otros casos la garantía a la que pueden acceder con equipos genéricos les es suficiente.

3.2.3. Tipo de estrategia en Seguridad Electrónica Dorada.

De acuerdo a la tipología de Bourgeois y Brodwin¹¹⁷, la Dirección General de Seguridad Electrónica Dorada presenta un patrón de estrategia de tipo combinado, mucho más cercano al estrategia del cambio, al estrategia colaborador y al estrategia creciente, pero con ciertos rasgos del estrategia del comandante y con escasos o nulos elementos del estrategia cultural. La semejanza con el estrategia del comandante es que la Dirección General de Seguridad Electrónica Dorada tiene un poder y acceso completo a la información de la empresa, la cual es amplia incluyendo el ambiente externo en el cual se desempeña la empresa, usando estos elementos para realizar sus análisis racionales antes de emprender una acción, siendo sus objetivos los que guían a la organización, y aunque se toman en consideración todas las propuestas de los mandos inferiores, sin embargo en el objetivo principal de la empresa, es el enfoque de la dirección general el que marca la pauta de acción, diseñando las ideas de trabajo con su grupo más cercano de colaboradores.

Las características que la Dirección General toma del estrategia del cambio, son el considerar de la misma importancia tanto la formulación como la implementación de sus ideas, entienden que no debe de prevalecer una sobre la otra pues se perdería el equilibrio en el trabajo diario, en Seguridad Electrónica Dorada se prefiere terminar la implementación de una idea antes de

¹¹⁷ Bourgeois, L.J y D.A. Brodwin, op cit, pp 241-264

comenzar con otra y de esta forma no distraer recursos que tuvieran por resultado que no se implemente ninguna de las estrategias¹¹⁸, en el proceso de implementación se tiene cuidado de no desmotivar a los empleados, tomando su punto de vista de "cómo" se podrían hacer algunas actividades, (el "qué" se debe hacer ya lo definió la dirección general y su grupo de colaboradores cercanos), los puntos de vista se analizan y en caso de aportar una ventaja se integra a las operaciones diarias, si no es factible se desecha la idea y se da una explicación al empleado de porqué no fue viable su propuesta, la dirección general considera que debe de haber una situación de convencimiento, aunque en tiempos recientes las ideas, puntos de vista y aportaciones de los empleados de los mandos medios hacia abajo, han sido escasas o nulas, la dirección general no considera esta situación como apatía o desinterés, más bien cataloga que muchos de los empleados están en un nivel de confort en el cual saben qué hacer, dominan su puesto, lo hacen bien y para ellos es más que suficiente.

Para estructurar las actividades necesarias para implementar las ideas , la dirección general da libertad a cada director de área para ejecutarlas con el compromiso de que no se desvíen de la idea principal y de que involucren al personal a su cargo, el involucramiento del personal en la empresa es a nivel de pláticas informales y trato directo, aunque se tiene un plan bien definido de motivación y compensaciones, sin embargo no se realizan técnicas de trabajo en equipo, integración intergrupar, uso de encuestas, ni tampoco de grupos de trabajo de mejora continua, tampoco se hace uso de instrumentos culturales para la obtención de resultados, ni se dedica tiempo al desarrollo formal de la visión, misión, valores, etc.

Por esta situación se considera que las características del estratega cultural aplican poco al director general de Seguridad Electrónica Dorada, quien toma un rol más de cabeza de grupo que de coordinador, delegando este papel en sus directores, en ocasiones toma el papel de abogado del diablo propiciando que su grupo de trabajo pueda analizar más a detalle las propuestas de trabajo que se realizan, el debate se da a nivel informal obteniendo una idea aceptada por todo el grupo, la definición de ideas a implementar se da en el primer nivel , es decir con su grupo de colaboradores directos, retroalimentadas con ideas de mandos inferiores pero no con una participación directa.

Se describió el tipo de estrategia que se tiene en Seguridad Electrónica Dorada, será importante para el desarrollo de las estrategias que se propondrán en el capítulo cuatro de este trabajo, ya que debido a las características que definen al Director General de Seguridad Electrónica Dorada existe

¹¹⁸ Esta información está basada en las reuniones realizadas con los directores de Seguridad Electrónica Dorada

una apertura de conocer alternativas nuevas y propuestas de estrategias diferentes, las cuales serán discutidas por él y su grupo de colaboradores cercanos para definir el impacto que pudiera tener su implementación, y cómo integrar a los empleados en estas actividades. Toda la información referente a la empresa y a la posición de ésta dentro de la industria se obtuvo en reuniones de trabajo con la dirección general y la dirección de soporte técnico, así como en reuniones por separado con las distintas áreas que integran la organización y con empleados de todos los niveles del organigrama.

La Dirección General nos ha manifestado su interés de que aquellas características de las tipologías de estrategias que puedan ser positivas para la empresa y que no se han llevado a cabo (como el modelo cultural del estratega por ejemplo) pueden retomarse e integrarse para que beneficien a la organización ya sea como un patrón de conducta organizacional, independientemente de que formen parte o no de las características del director general.

3.2.4 Cuestionario basado en modelos de David y Steiner

Se elaboró un cuestionario (anexo 1) para aplicarse en la empresa Seguridad Electrónica Dorada SA de CV para determinar cuáles de los elementos descritos en los modelos de planeación estratégica de George Steiner y de Fred R. David se encuentran presentes en la empresa analizada, con el objetivo de tener una referencia en el punto de partida de la propuesta de solución en el capítulo cuatro, la sección A fue contestada por la dirección general y la dirección de soporte técnico, la sección B (específicamente las preguntas 26 y 27) fueron contestadas por personal de diferentes niveles.

De la revisión de la información que se obtuvo de este cuestionario, podemos concluir que no existe una estructura formalizada y por escrito de los elementos que componen los modelos de planeación estratégica planteados por Steiner y Fred R. David. Existen elementos de administración bien establecidos pero aislados, faltando un elemento integrador que permita darle forma a una estrategia formal, como es el establecer objetivos cuantificables para cada una de las áreas, modelos de evaluación, políticas y procedimientos, sistemas de información, etc.

En caso de optar por uno de estos modelos deberán desarrollarse todos los elementos tomando como base el trabajo que se realiza actualmente y la información disponible en la empresa. Este trabajo de formalización de la estructura y de la información sentará las bases para otro tipo de proyectos futuros como obtener una certificación de calidad ISO, lo cual puede brindar oportunidades de participar en proyectos con clientes que requieran el cumplimiento de este tipo de estándares.

3.2.5 Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)

Para elaborar esta matriz, primero se procedió a una auditoría externa en conjunto con los directivos de Seguridad Electrónica Dorada, creando una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiarles y de las amenazas que deben de evitar, identificando las principales variables prácticas, a continuación se mencionan las fuerzas externas clave que fueron detectadas.

Fuerzas económicas

- Situación económica mundial/local presiona a empresas a gastar menos
- Debido a presupuestos inferiores, los clientes comienzan a buscar productos sustitutos de menor precio.

- Apertura de mercados internacionales, lo que permite a empresas expandir operaciones a otros países.
- Tipo de cambio peso/ dólar
- Incremento en la demanda de productos de seguridad.
- Tratado de libre comercio con Norteamérica, facilitando importación de productos de alta tecnología
- Reducción de plantillas laborales en empresas, necesitando sistemas que permitan hacer más eficiente las operaciones.
- Inversiones en proyectos de seguridad de gran escala realizados por sector gobierno.

Fuerzas sociales, demográficas y ambientales

- La actitud positiva del consumidor hacia tecnología norteamericana.
- El servicio al cliente es una actitud muy valorada por los clientes corporativos
- El perfil de clientes que atiende la empresa tiene una tendencia a favorecer la calidad sobre el precio (siempre que el diferencial de precio pueda justificarse).
- La confianza en el gobierno cuando realiza gastos en sistemas de seguridad.
- El nivel promedio de educación de responsables de la seguridad en empresas se ha incrementado (profesionalización).

Fuerzas políticas, legales y gubernamentales.

- Presión de la sociedad exigiendo mejores condiciones de seguridad
- La Comisión Nacional de Derechos Humanos considera el tema de la seguridad como un tema trascendental en México.
- México ocupa la posición 17 de los países con problemas graves de delincuencia (global opinion trends).
- Encuestas nacionales sobre inseguridad (ENSI)
- Surgimiento de ONG's en temas de seguridad presionando fuertemente
- Uso de tecnologías y sistemas de seguridad como parte del Plan Nacional de Seguridad Pública.

Fuerzas tecnológicas

- La tecnología de video grabación analógica se volvió obsoleta
- Nuevas tecnologías digitales de CCTV
- Internet y redes digitales aplicadas a sistemas electrónicos de seguridad
- Frecuentemente las Gerencias de TI cuentan con mejores presupuestos que las gerencias de seguridad para inversión en infraestructura.
- Obsolescencia de software en aplicaciones de seguridad
- Comercio electrónico
- Necesidades de personal capacitado en TI

Fuerzas competitivas

- Creciente guerra de precios entre empresas de esta industria
- Iniciativa de fabricantes para vender directo a usuario final, prescindiendo de distribuidores
- Fusiones de fabricantes y marcas de sistemas de seguridad
- Rotación de personal debido a ofertas de trabajo realizadas por la competencia
- Ingreso de empresas de TI al mercado de la seguridad electrónica

Posteriormente, en conjunto con los directivos de Seguridad Electrónica Dorada seleccionamos las fuerzas que tienen un mayor impacto en la empresa, dividiéndolas en oportunidades y amenazas para preparar la matriz EFE, quedando de la siguiente forma:

Matriz de evaluación del factor externo para Seguridad Electronica Dorada SA de CV

FACTORES EXTERNOS CLAVE		VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
Oportunidades				
1	Incremento en la demanda de productos de seguridad	0.09	1	0.09
2	Tipo de cambio Peso Dólar estable	0.05	1	0.05
3	Inversiones en proyectos grandes realizados por sector gobierno	0.05	1	0.05
4	Comercio Electrónico	0.05	1	0.05
5	Servicio al cliente es un actitud muy valorada por los clientes corporativos	0.09	4	0.36
6	Nivel promedio de educación de responsables de la seguridad en empresas se ha incrementado (profesionalización)	0.05	1	0.05
7	Tecnología de videograbacion analogica se volvió obsoleta	0.08	2	0.16
8	Apertura de mercados internacionales, lo que permite a empresas expandir operaciones a otros países	0.05	1	0.05
Amenazas				
1	Debido a presupuestos inferiores, los clientes comienzan a buscar productos sustitutos de menor precio	0.09	1	0.09
2	Necesidad de personal capacitado en TI	0.09	3	0.27
3	Creciente guerra de precios entre empresas de esta industria	0.09	3	0.27
4	Iniciativa de fabricantes para vender directo a usuario final, prescindiendo de distribuidores	0.08	3	0.24
5	Rotación de personal debido a ofertas de trabajo realizadas por la competencia	0.05	3	0.15
6	Ingreso de empresas de TI al mercado de la seguridad electrónica	0.09	2	0.18
TOTAL		1		2.06

El valor de 2.06 está por debajo del promedio ponderado de 2.5, es decir, Seguridad Electrónica Dorada no responde rápidamente a las oportunidades y amenazas en su sector, la adaptación a su medio ambiente debe de mejorarse mediante la aplicación de estrategias dirigidas a aprovechar las oportunidades que se le presentan en su industria y a responder eficientemente a las amenazas.

3.2.6 Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)

De la misma forma que en el punto anterior, para elaborar esta matriz se procedió a elaborar una auditoría interna, en conjunto con los directivos de Seguridad Electrónica Dorada para elaborar una lista de los factores internos clave relacionados con la empresa, los cuales son:

Funciones de la gerencia

- La dirección no ha establecido objetivos, estrategias, pronósticos ni metas por escrito
- La empresa no utiliza conceptos de planeación estratégica
- Los responsables de área tienen pleno conocimiento de sus funciones
- Faltan controles administrativos formalizados por escrito
- Falta de reportes ejecutivos inmediatos para la toma de decisiones
- En algunas áreas existe duplicidad de funciones
- Planes motivacionales establecidos
- Existe un plan de capacitación y desarrollo para los empleados del área técnica
- Índice de ausentismo bajo
- Aunque no existe un área de recursos humanos, sin embargo estas actividades recaen formalmente en el área de administración quien las lleva adecuadamente (sueldos y salarios, prestaciones laborales, contrataciones y despidos, etc.)
- No existen procedimientos de control formalizados como control de ventas, control de calidad, control financiero, análisis de variaciones.
- No se han establecido normas de rendimiento para el personal de la empresa para medir el desempeño.

Funciones de mercadotecnia

- Conocimiento de los requisitos y procedimientos de los clientes para autorizar pagos
- Análisis constante de las necesidades y deseos de sus clientes actuales para desarrollar propuestas de solución.
- El 100% de la facturación depende de sólo dos clientes
- Representación de una marca prestigiada de equipos de seguridad electrónica.
- No existe un área formal de ventas (fuerza de ventas), éstas recaen en la dirección general)

- No existen actividades de promoción de ventas
- Falta integrar líneas adicionales de productos de seguridad (ampliar portafolio).
- Actividades de la empresa orientadas al servicio al cliente.
- La empresa cuenta con precios preferenciales de compra por parte de sus proveedores
- La empresa no puede establecer estrategias de competencia basados en bajar precios, debido a su estructura
- Cobertura de venta e instalación en cualquier parte de la república, (atendida desde la Cd de México).
- Conocimiento del mercado de la seguridad por parte de los directivos
- El mercado de la seguridad reconoce a la empresa como un participante serio

Funciones de finanzas y contabilidad

- Solvencia económica para financiar proyectos grandes (liquidez)
- Buen historial crediticio
- Retraso en las cuentas por cobrar
- Cuentan con ofrecimientos de créditos pre aprobados por parte de instituciones financieras

Funciones de producción y operaciones

- Conocimiento técnico profundo de los productos representados
- Know How de veinticinco años en el mercado, permite desarrollar procesos más eficientes
- Amplio inventario de equipos, componentes y refacciones para responder a servicios
- Personal técnico capacitado y leal a la empresa
- Personal clave cuenta con certificaciones de los fabricantes representados
- Buen trabajo de supervisión técnica en campo
- Los técnicos de niveles básicos necesitan de una supervisión continua para realizar su trabajo
- Alta rotación en el puesto de la persona responsable de alimentar y actualizar la base de datos
- En instalaciones foráneas pueden presentarse detalles de calidad debido a una menor supervisión.
- La empresa ofrece a sus clientes una garantía de satisfacción y funcionamiento de los equipos

Funciones de investigación y desarrollo

- Actividades de I&D constantes y con la supervisión y liderazgo directo de la Dirección General
- Capacidad de proponer a la fábrica mejoras en equipos, fortaleciendo relación fábrica-distribuidor
- Desarrollo de partes y refacciones propias

Sistemas de Información de la gerencia

- Se cuenta con una base de datos actualizada y la información de esta base fluye en forma constante
- Uso de nuevas tecnologías en el trabajo diario como celulares, videoconferencias, planes de telefonía ilimitada, etc.

- El cliente aún no cuenta con acceso vía Internet a la base de datos para reportar fallas o verificar status de atención de reportes

Con esta información se seleccionaron los factores que tienen un mayor impacto en la empresa, dividiéndolas en fortalezas y debilidades para preparar la matriz EFI, quedando de la siguiente forma:

Matriz de evaluación del factor interno para Seguridad Electronica Dorada SA de CV

FACTORES INTERNOS CLAVE		VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
<i>Fortalezas Internas</i>				
1	Conocimiento del mercado de la seguridad por parte de los directivos	0.07	4	0.28
2	Representación de una marca prestigiada de equipos de seguridad electrónica.	0.07	4	0.28
3	Actividades de la empresa orientadas al servicio al cliente	0.07	4	0.28
4	La empresa cuenta con precios preferenciales de compra por parte de sus proveedores	0.07	4	0.28
5	Análisis constante de las necesidades y deseos de sus clientes actuales para desarrollar propuestas de solución	0.05	3	0.15
6	Conocimiento técnico profundo de los productos representados	0.05	4	0.2
7	Índice de ausentismo bajo	0.04	3	0.12
8	Planes motivacionales establecidos	0.04	3	0.12
9	Solvencia económica para financiar proyectos grandes (liquidez)	0.07	3	0.21
10	Amplio inventario de equipos, componentes y refacciones para responder a servicios	0.04	4	0.16
11	Se cuenta con una base de datos actualizada y la información de esta base fluye en forma constante	0.05	3	0.15

Debilidades Internas

1	La dirección no ha establecido objetivos, estrategias, pronosticos ni metas por escrito	0.05	1	0.05
2	En algunas áreas existe duplicidad de funciones	0.04	2	0.08
3	El 100% de la facturación depende de sólo dos clientes	0.07	1	0.07
4	No existe un área formal de ventas (fuerza de ventas), estas recaen en la dirección general)	0.04	1	0.04
5	Falta integrar líneas adicionales de productos de seguridad (ampliar portafolio).	0.03	1	0.03
6	La empresa no puede establecer estrategias de competencia basados en bajar precios, debido a su estructura	0.05	1	0.05
7	Retrazo en las cuentas por cobrar	0.05	1	0.05
8	El cliente aún no cuenta con acceso vía Internet a la base de datos para reportar fallas o verificar status de atención de reportes	0.02	2	0.04
9	Los técnicos de niveles básicos necesitan de una supervisión continua para realizar su trabajo	0.03	2	0.06
TOTAL		1		2.7

Un puntaje de valor por debajo de 2.5 nos indicaría que la empresa es débil internamente, sin embargo en este caso como el valor es de 2.7 esto significa que la empresa tiene una posición interna sólida, con puntos por mejorar pero sólida. Este resultado es muy importante sobre todo cuando se toma en consideración el resultado de la EFE, ya que su posición sólida interna le permitirá implantar en mejor forma las estrategias necesarias para revertir su posición ante las amenazas y oportunidades que le presente el medio ambiente de su sector industrial.

3.2.7. Análisis FODA

En conjunto con los directivos de Seguridad Electrónica Dorada, realizamos el análisis FODA de la empresa, con la finalidad de determinar la situación actual de la empresa, esta información nos servirá de base para desarrollar en el próximo capítulo las estrategias de tipo FO, DO, FA y DA, a continuación enlistamos los puntos encontrados.

Fortalezas de la empresa Seguridad Electrónica Dorada

- a. Conocimiento técnico profundo, tanto a nivel electrónico como de programación de todos los productos que representan.
- b. Capacidad para proponer a la fábrica mejoras en los equipos, lo que fortalece la relación con la fábrica y mejora el desempeño de los equipos.
- c. Desarrollo de partes, refacciones y productos bajo la marca SED (Seguridad Electrónica Dorada).
- d. Know How de veinticinco años, permite atender los servicios mediante una metodología más eficiente, lo que implica rapidez en el servicio al cliente.
- e. Conocimiento del mercado de la seguridad.
- f. El mercado de la seguridad reconoce a la empresa como un participante serio.
- g. Amplio stock de equipos y componentes para responder a fallas de equipo, logrando que el sistema opere 100% las 24 hrs los 365 días del año.
- h. Solvencia económica para financiar el tipo y tamaño de proyectos que tiene la empresa.
- i. Personal técnico capacitado y leal a la empresa, y el personal clave ha sido certificado por la fábrica para la instalación de sus productos.
- j. Actividades de Investigación y desarrollo, las cuales son supervisadas por Dirección General para que éstas respondan a los objetivos de la empresa.
- k. Los responsables de área tienen pleno conocimiento de sus funciones y saben cómo realizarlas (experiencia).
- l. Planes Motivacionales establecidos.
- m. Seguridad Electrónica Dorada tiene el mejor precio de compra que ofrece el fabricante de los productos de CCTV en México.
- n. Conocimiento de los requisitos y procedimientos de los clientes para autorización de pagos.
- o. Buen historial crediticio.
- p. Buen trabajo de supervisión técnica en campo.
- q. Se cuenta con una base de datos actualizada y la información de esta base fluye en forma constante.

- r. Uso de nuevas tecnologías para el trabajo diario, como videoconferencias, uso de celulares con cámaras para fotografiar el status de los equipos y mantener comunicación más efectiva (paquete de llamadas ilimitadas)

Debilidades de la empresa Seguridad Electrónica Dorada

- a. Falta de controles administrativos formalizados y por escrito
- b. Retraso en la cobranza.
- c. El 100% de su facturación depende de sólo dos clientes.
- d. No existe un área formal de ventas (fuerza de ventas), estas actividades recaen en el Director General.
- e. No existen actividades de promoción de ventas.
- f. Los técnicos de niveles básicos necesitan de una supervisión continua para realizar su trabajo bajo los estándares que la empresa necesita.
- g. Falta de reportes ejecutivos inmediatos para la toma de decisiones.
- h. En algunas áreas existe duplicidad de funciones.
- i. Falta integrar líneas de productos de seguridad adicionales (control de acceso, vigilancia electrónica de mercancías, etc.).
- j. La empresa no puede elaborar esquemas de competencia basados en bajar sus precios, debido a la estructura que tiene la empresa y que implica mantener ciertos márgenes de utilidad.
- k. En instalaciones foráneas llegan a presentarse detalles de calidad en la instalación debido a una menor supervisión, la cual es mayor en instalaciones locales.
- l. Alta rotación en el puesto de la persona responsable de alimentar y actualizar la base de datos.
- m. El cliente aún no tiene acceso a la base de datos vía Internet, para reportar un servicio o para ver el status de atención de un reporte.

Amenazas de la empresa Seguridad Electrónica Dorada

- a. La situación económica actual presiona en los próximos meses a que las empresas inviertan menos en sistemas electrónicos de seguridad.
- b. Los proyectos más recientes que se han anunciado de inversión en sistemas de seguridad electrónica corresponden al sector gobierno, y este segmento de clientes no son atendidos por la empresa.
- c. Los fabricantes de sistemas de seguridad comiencen en un futuro cercano a vender directamente a los usuarios finales, debido a una reciente disminución en los márgenes de utilidad.
- d. Creciente guerra de precios en el sector
- e. Monopolización de las empresas que fabrican los productos (un consorcio puede adquirir diferentes fábricas de productos, disminuyendo la variedad de alternativas de fabricantes).

- f. Deseo del fabricante de tener un contacto directo con el cliente final a través de sus integradores, lo que les permitiría tener una mejor posición de control con el cliente, lo que representa una desventaja para el integrador, ya que pierde fuerza con el cliente y en un futuro podrían dejarlo a un lado para irse directo con el fabricante.
- g. Los clientes de alto perfil, cada vez se sienten más atraídos por productos sustitutos de precio bajo, aunque representen menor calidad o menor vida útil.
- h. Personal clave de la empresa ha sido contactado por la competencia para ofrecerles que se integren a trabajar con ellos.

Oportunidades de la empresa Seguridad Electrónica Dorada

- a. Los clientes de Seguridad Electrónica Dorada han comenzado a expandir sus operaciones en Centroamérica, lo que puede significar venta e instalación de sistemas fuera de México.
- b. Fabricantes de otros sectores industriales no relacionados con este mercado, se han acercado a Seguridad Electrónica Dorada para ofrecerles que representen y comercialicen sus productos.
- c. Incremento en la demanda de equipos de seguridad electrónica.
- d. Tipo de cambio peso-dólar estable.
- e. Inversiones en proyectos de gran inversión realizados por sector gobierno
- f. Comercio electrónico
- g. El Servicio al cliente es un punto muy valorado por clientes corporativos
- h. Las empresas han elevado el perfil de los responsables de las áreas de la seguridad, lo que implica que realicen compras y evaluaciones de los proveedores basados en criterios y exigencias mayores.
- i. La tecnología de videograbación analógica que se usó durante mucho tiempo en México se ha vuelto obsoleta, lo que deja un gran mercado para la migración a tecnologías digitales.
- j. La apertura de los mercados internacionales permite a pequeñas empresas expandirse a otros países.
- k. Instituciones financieras han otorgado créditos pre-aprobados a la empresa, lo que le da solidez para llevar a cabo nuevos negocios.

3.3 Resumen del Problema.

De acuerdo a la información que se obtuvo de los análisis previos sabemos que la empresa se encuentra en una industria que está creciendo, además el producto en el que se ha especializado la empresa es el de mayor demanda en el mercado, a pesar de la situación económica mundial y nacional siguen realizándose inversiones privadas y públicas en la compra e instalación de sistemas electrónicos de seguridad, sin embargo Seguridad Electrónica Dorada ha permanecido en una posición pasiva ante este ambiente, ya que de acuerdo al análisis EFE no responde en forma adecuada a las oportunidades y amenazas que le brinda su sector.

Existe una preocupación en el nivel directivo de la empresa por mantener la estabilidad de la empresa, y están dispuestos a realizar las estrategias necesarias para que ésta pueda permanecer en el mercado durante el mayor tiempo posible, sin embargo sus actividades al día de hoy se han encauzado a que sus clientes actuales permanezcan con la empresa como su proveedor confiable, y esto ha sido bueno, pero no suficiente, ya que de acuerdo a la información analizada las amenazas de ingreso de nuevos competidores, bien estructurados y con un alto perfil técnico como son las empresas de TI, así como el cada vez más creciente ingreso de productos sustitutos, pueden ocasionar problemas a mediano plazo a Seguridad Electrónica Dorada.

La empresa depende del liderazgo y visión del Director General, sin embargo este enfoque /visión sólo baja al nivel de los directores de área y sólo en forma verbal, este enfoque no se ha formalizado como una cultura organizacional ni en un plan por escrito. En el caso de los niveles inferiores desconocen la visión de la Dirección General, por lo que no pueden comprometerse con algo que desconocen, esto también implica que en el caso de que el Director llegase a dejar su cargo por cualquier circunstancia, entonces la empresa podría cambiar el enfoque, el rumbo y los resultados que actualmente la rigen. El director general ha tomado conciencia que esto implica que debe de comenzar a desarrollar un plan de sucesión.

No existe una planeación formalizada, aunque se tiene una misión y visión por escrito pero éstas no son ni conocidos ni compartidos por la mayoría de los empleados, en la empresa no se realizan auditorías externas e internas formales (como la realizada en esta ocasión) para entender el ambiente en el que se desenvuelve, sabe de las oportunidades y amenazas del sector así como sus debilidades y fortalezas para enfrentarlas y aprovecharlas, no se tienen objetivos por escrito a largo ni mediano plazos, por lo cual tampoco se puede evaluar si las acciones de los empleados van acorde a estos objetivos, por lo tanto los procedimientos de trabajo no han sido formalmente

establecidos. Tampoco existe un plan por escrito actual y para los próximos años, (pronósticos de ventas, etc.). En resumen, no está formalizada la estructura organizacional de la empresa, manual de organización, descripción de funciones, etc.

El tema de ventas es un punto delicado para Seguridad Electrónica Dorada, ya que el 100% de la facturación recae exclusivamente en dos clientes, y la relación comercial y de ventas con los compradores de estas empresas es realizada principalmente por el director general de Seguridad Electrónica Dorada, no existe un área de ventas en la empresa por lo cual tampoco existen actividades de promoción y venta que permitan ampliar el número de clientes, y el peligro recae en que si por lo menos uno de estos clientes decidiera cambiar de proveedor entonces afectaría la situación actual de la empresa, esta decisión de tener a sólo dos clientes ha desaprovechado la situación de demanda y crecimiento que ha tenido el mercado de la seguridad electrónica.

Por otro lado el ambiente comercial en el que se desenvuelve la empresa cada vez se torna más competido en una situación de guerra de precios más que de calidad, situación que anteriormente era sólo en el mercado residencial y pequeño comercio pero que ahora está permeando a los segmentos superiores del mercado, en donde se encuentra posicionado la empresa estudiada.

Por otra parte, la empresa sólo comercializa una línea de productos de las cinco posibles líneas de productos que integran el ochenta por ciento de los negocios realizados¹¹⁹ en el mercado de la seguridad electrónica, esto es debido a que sus clientes sólo le han requerido este tipo de sistemas, sin embargo si sus clientes le requiriesen sistemas de otra línea de productos (como sistemas de detección de incendios), entonces esto colocaría en una posición débil a Seguridad Electrónica Dorada ya que tendría que iniciar con la negociación para distribuir nuevos productos, capacitación, etc.

La situación financiera muestra una debilidad en su flujo de caja (liquidez) ya que el periodo promedio de cuentas por cobrar es mucho mayor al promedio de pago a proveedores. Es conveniente revisar la forma de bajar los gastos de operación para disminuir la relación costo de venta/gastos de operación.

¹¹⁹ Bobit Business Media, 2007 Security Sales & Integration Installation Business Report, op. cit.

La dirección general está preocupada de que la mayor parte de los empleados realiza bien su trabajo pero que estos no se involucran más allá de sus actividades, sólo hacen lo que les toca, tampoco proponen nuevas ideas que les permitiese desempeñar mejor sus funciones, se encuentran en un área de confort lo que puede convertirse en conformidad con el paso del tiempo.

De acuerdo con los puntos antes establecidos la empresa debe de establecer nuevas estrategias que le permitan responder a esta problemática y posicionarse en una situación favorable ante el nuevo ambiente del sector de la seguridad electrónica, en el cual, lo único seguro es el cambio constante.

CAPITULO 4
PROPUESTA DE SOLUCION

CAPITULO 4 PROPUESTA DE SOLUCION

En el presente capítulo se presenta la propuesta de solución para la empresa Seguridad Electrónica Dorada SA de CV, de acuerdo a la problemática detectada y explicada en el capítulo tres de este trabajo. Esta solución consiste en la propuesta de una serie de estrategias generadas mediante dos enfoques principales y complementarios, el primer enfoque consiste en utilizar el modelo de Fred R. David y su esquema analítico para la formulación de la estrategia (figura 32), el segundo es el enfoque de Sallenave para formular estrategias basadas en los elementos esenciales de la empresa (ver capítulo 1, punto 1.5.3). Estos dos enfoques no son excluyentes, sino por el contrario se complementan para abarcar una propuesta más enriquecedora. Existen puntos complementarios que serán reforzados con el modelo de Steiner, tal como se describirá posteriormente.

El alcance del presente trabajo queda delimitado exclusivamente a la propuesta de las estrategias de solución, se recomienda a la Dirección General de Seguridad Electrónica que las implemente en el orden propuesto en el Anexo 2, en el cual se incluye también los tiempos para la primera evaluación y retroalimentación del programa de trabajo, a un periodo no mayor de un año, en el cual deberá de obtenerse los primeros resultados positivos, medidos a través del estado de resultados, balance general y los índices financieros utilizados en el capítulo tres, posteriormente se recomienda continuar con evaluaciones anuales del desempeño de la empresa y del logro de los objetivos establecidos, como se mencionó inicialmente, la planeación estratégica tiene objetivos a largo plazo, en este caso la propuesta abarca cinco años, sin embargo se debe de ajustar el plan de acuerdo con los cambios en el ambiente interno y externo de la organización, si la empresa formaliza su proceso de planeación estratégica, entonces podrá reaccionar más rápido a cualquier cambio, adaptándose con resultados positivos.

4.1. Formulación de estrategias para Seguridad Electrónica Dorada.

Para la formulación de estrategias iniciaremos con el modelo de Fred R. David el cual fue seleccionado por ser un modelo reconocido y aceptado, debido a su claridad de pensamiento y sencillez, para generar las estrategias bajo el modelo de Fred R. David, se debe de tener formalizado el proceso de planeación estratégica, sin embargo y de acuerdo con la información obtenida en el capítulo tres, se concluyó que no existe un proceso establecido de planeación

estratégica en la empresa, por lo cual se deben de formalizar los elementos del modelo de David, el primero se refiere al desarrollo de las declaraciones de la visión y misión.

Elemento 1 Misión, Visión, Valores (MVV).

Seguridad Electrónica Dorada ya cuenta con una Misión y Visión, las cuales se tienen por escrito, pero sólo son conocidas por el Director General y por el Director de Soporte Técnico, no han permeado hacia los empleados quienes las desconocen y por lo tanto no pueden comprometerse con éstas, para cumplir cabalmente con el primer elemento del modelo David y debido a que la Misión y Visión son parte fundamental de la cultura organizacional que se pretende fortalecer, se debe implementar un plan que considere involucrar a todos los empleados, para que la información no quede en un sólo nivel. Por ejemplo, en el caso de los valores, los cuales no se tienen del todo definidos, recomendamos implementar una pequeña campaña a la que se puede llamar "nuestros valores", en este caso se pide la participación de todos y cada uno los empleados para que opine en lo individual cual considera que son los cuatro valores más importantes que rigen a la compañía, de toda esta información que se obtenga se elabora un resumen y se escogen los valores que coinciden mayormente, se comparan y complementan con los valores determinados por la dirección de la empresa y de esta forma se obtienen los cinco valores fundamentales que delinean la conducta organizacional de Seguridad Electrónica Dorada, los cuales al generarse de entre los empleados, serán asimilados y compartidos por todos y por lo cual debe de existir un mayor compromiso en su cumplimiento que si estos hubieran sido simplemente anunciados por la Dirección General.

Una vez que se cuenta con los valores de la empresa, se deben realizar breves sesiones de trabajo con el personal de las distintas áreas (técnica, administrativa) y dialogar cómo afectan los valores de la empresa a mi conducta como empleado y viceversa, de tal forma que el trabajo diario vaya en concordancia con los valores de la empresa. Por ejemplo, si uno de los valores es honestidad, entonces se espera que el empleado entregue comprobantes de gastos reales y no apócrifos, de la misma forma el empleado puede esperar que el cálculo de sus bonos o pagos extras que le realiza la empresa sea honesto, sin recortes de ningún tipo. El empleado también podría esperar que una empresa honesta cumpla con sus obligaciones fiscales, pagos de Infonavit, etc., lo que implica que el empleado se encuentra en un trabajo estable. Estos son sólo breves ejemplos pero se debe de realizar una revisión por cada valor, el resultado será muy positivo, ya que, entonces el empleado visualizará en una forma real y aterrizada lo que significa los valores de una empresa, y que éstos no son sólo unos cuadros colocados en la recepción y salas de juntas.

La forma de cómo debe implementarse la misión, visión y valores se resume en la figura 31, el correcto cumplimiento de cada una de las fases depende de que el grupo de trabajo responsable de esta etapa supervise que todas las áreas de la empresa estén involucradas y cumplan con las actividades asignadas.

Figura 31 Fases de Implementación de Misión, Visión y Valores

Fases Implementación de Misión. Visión y Valores		
Fase 1	Lanzamiento de campaña Definición del Proceso	<i>A cargo de Dirección General, donde se manifieste la intenciones y compromisos</i> <i>Establecer grupos de trabajo donde se defina la misión, visión, valores</i>
Fase 2	Difusión	<i>Apoyado en material visual y promocional como posters, folletos, playeras, tazas, etc.</i> <i>Actividades grupales, estableciendo la relación entre la Misión/Visión/Valores y el trabajo individual y colectivo.</i>
Fase 3	Seguimiento	<i>Establecer parámetros de medición de la integración de los valores a las actividades de la empresa.</i> <i>Establecer acuerdos de medición del desempeño acordes al punto anterior.</i> <i>Actividades grupales de reforzamiento</i>
Fase 4	Revisión	<i>Auditar el status de las actividades de la fase 3 y en su caso establecer medidas que permitan corregir desviaciones.</i>

Fuente: Elaborado con información propia

Es importante señalar que la realización de la Misión, Visión y Valores, es una responsabilidad de los jefes de cada área, no sólo de la dirección general, los componentes de la MVV deben de permanecer y formar parte de todos los procesos que conforman la empresa, por lo que los grupos de trabajo deben de trabajar periódicamente en el proceso de revisión para que no se convierta en una campaña caduca, se recomienda establecer un premio para reconocer el esfuerzo en la realización del MVV por parte de los empleados y directores.

Elementos 2 y 3 Realización de una Auditoría Externa y una Auditoría Interna

Los elementos dos y tres del modelo integral de planeación estratégica de David (figura 1) corresponde a la realización de una auditoría externa y una auditoría interna, éstas fueron realizadas en el capítulo anterior cuando se analizó la problemática de la empresa, la dirección general de Seguridad Electrónica puede utilizar esta metodología para la elaboración de auditorías internas y externas posteriores.

Elemento 4 Establecimiento de objetivos a largo plazo.

Estos objetivos fueron establecidos por el nivel directivo de Seguridad Electrónica Dorada y representan los resultados que esperan alcanzar en los próximos cinco años.

Objetivo 1. Incrementar para el año 2015 las ventas en un 50%

Objetivo 2. Incrementar su participación en el mercado con seis clientes corporativos.
(Actualmente sólo cuentan con dos clientes corporativos)

Objetivo 3. Desarrollar una imagen de empresa sólida en el mercado de la seguridad.

Objetivo 4. Las ventas anuales deberán estar integradas por un mínimo de 20% de productos con tecnología innovadora.

Objetivos financieros

Para el año 2015 los índices financieros deberán de ser los siguientes:

Prueba Acida con valor mínimo de 4

ROA con valor mínimo de 30%

Margen con valor mínimo de 20%

Plazo promedio de Cobro no mayor a 30 días

Plazo promedio de pago a proveedores no menor a 30 días.

Elemento 5 Generar, evaluar y seleccionar estrategias

Para esta parte del modelo de David se utilizará el esquema analítico para la formulación de la estrategia planteado en la figura 32, en la etapa 1 de aportación de información, se utilizará la matriz de evaluación del factor externo y la matriz del factor interno desarrolladas en el capítulo anterior, debido a que no se dispone de información precisa de los competidores en esta industria no se elaboró la matriz del perfil competitivo, en la etapa 2 de ajuste se utilizó la matriz FODA y la

matriz de la estrategia principal, con esta serie de herramientas se formularán las estrategias propuestas para Seguridad Electrónica Dorada.

Figura 32 Esquema analítico para la formulación de la estrategia

Etapa 1: La etapa de aportación de Información.				
Matriz de evaluación del factor externo (EFE)		Matriz del perfil competitivo (MPC)	Matriz de evaluación del factor interno (EFI)	
Etapa 2: La etapa de ajuste.				
Matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA)	Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	Matriz Interna y Externa (IE)	Matriz de la estrategia principal
Etapa 3: La etapa de decisión.				
Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)				

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración estratégica, p 198

La matriz EFE y EFI así como el análisis FODA desarrolladas en el capítulo anterior nos permitieron encontrar los factores que inciden en la empresa Seguridad Electrónica Dorada, con esta información y en conjunto con los directivos de la empresa se seleccionaron los factores más importantes o que pudieran tener una mayor influencia en el desempeño, para elaborar una matriz FODA ajustada de la cual obtendremos las estrategias tal como se observa en la figura 33.

Figura 33 Matriz FODA

	FORTALEZAS: F	DEBILIDADES: D
OPORTUNIDADES: O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
AMENAZAS: A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración estratégica, p 202

A continuación describimos cada una de las casillas que conforman la Matriz FODA, así como las estrategias que derivan de la matriz presentada, se enumera las fortalezas precedidas de la letra F, las debilidades con la letra D, las oportunidades con la letra O y las amenazas con la letra A. De esta forma se indica en cada estrategia el número de elementos que se consideraron para su formulación, por ejemplo F4 vs O3 significa que la estrategia surge de utilizar la fortaleza número cuatro para aprovechar la oportunidad número tres.

Fortalezas F

- F1. Conocimiento del mercado de la seguridad por parte de los directivos
- F2. Representación de una marca prestigiada de equipos de seguridad electrónica
- F3. Actividades de la empresa orientadas al servicio al cliente
- F4. La empresa cuenta con precios preferenciales de compra por parte de sus proveedores
- F5. Análisis constante de las necesidades y deseos de sus clientes actuales para desarrollar propuestas de solución.
- F6. Conocimiento técnico profundo de los productos representados
- Índice de ausentismo bajo
- F7. Planes motivacionales establecidos
- F8. Solvencia económica para financiar proyectos grandes (liquidez)
- F9. Amplio inventario de equipos, componentes y refacciones para responder a servicios

Debilidades D

- D1. La dirección general no ha establecido objetivos, estrategias, pronósticos, ni metas por escrito
- D2. En algunas áreas existe duplicidad de funciones
- D3. El 100% de la facturación depende de sólo dos clientes
- D4. No existe un área formal de ventas (fuerza de ventas), estas recaen en la dirección general
- D5. Falta integrar líneas adicionales de productos de seguridad (ampliar portafolio)
- D6. La empresa no puede establecer estrategias de competencia basadas en bajar precios, debido a su estructura.
- D7. Retraso en las cuentas por cobrar
- D8. El cliente aún no cuenta con acceso vía Internet a la base de datos para reportar fallas o verificar el status de la atención de los reportes
- D9. Los técnicos de niveles básicos necesitan de una supervisión continua para realizar su trabajo.

Oportunidades O

- O1. Incremento en la demanda de productos de seguridad

- O2. Tipo de cambio peso dólar estable
- O3. Inversiones en proyectos grandes realizados por sector gobierno
- O4. Comercio electrónico
- O5. Servicio al cliente es una actitud muy valorada por los clientes corporativos
- O6. El nivel de preparación de responsables de la seguridad en empresas se ha incrementado (profesionalización).
- O7. La tecnología de videgrabación analógica se volvió obsoleta
- O8. Apertura de mercados internacionales, lo que permite a empresas expandir operaciones a otros países.

Amenazas

- A1. Debido a presupuestos inferiores, los clientes comienzan a buscar productos sustitutos de menor precio.
- A2. Necesidad de personal capacitado en TI
- A3. Creciente guerra de precios entre empresas de esta industria
- A4. Iniciativa de fabricantes para vender directo al usuario final, prescindiendo de distribuidores.
- A5. Rotación de personal debido a ofertas de trabajo realizadas por la competencia.
- A6. Ingreso de empresas de TI al mercado de la seguridad electrónica.

Estrategias FO. Las siguientes estrategias se plantean para utilizar las fortalezas internas y aprovechar las oportunidades externas.

- Ampliar el número de clientes corporativos ofreciendo una marca prestigiada de seguridad (F2 y F3vs O1 y O5).
- Concursar en licitaciones organizadas por el gobierno. (F4 vs O3).
- Posicionar a la empresa con el valor agregado “Excelencia en el servicio” mediante campaña de imagen corporativa. (F3 vs O5).
- Desarrollar un programa de administración de las relaciones con el cliente (CRM) ya que el servicio al cliente es muy valorado por los clientes objetivo. (F5 vs O5)
- Establecer una presentación de ventas con montaje de equipos para invitar a los gerentes de seguridad de las empresas para que conozcan las nuevas tecnologías de seguridad electrónica. (F1, F2, F6 vs O6 y O7).

Estrategias DO. Las siguientes estrategias tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.

- Diversificar los productos ofertados, ampliación del portafolio. (D5 vs O1)
- Contratar vendedores que conozcan el manejo de ventas a gobierno. (D4 vs O3).
- Alianza con empresas fabricantes que manejen tecnologías complementarias de seguridad. (D5 vs O1)
- Alianza con empresas proveedoras actuales del sector gobierno (con productos de otra industria) para atender en conjunto este mercado. (D4 vs O3).
- Ampliar la cartera de clientes para no depender 100% de sólo dos clientes. (D3 vs O1).
- Atender los tres tipos de clientes que integran el segmento de mercado que han elegido (comercial, industrial y gobierno). (D3, D4 vs O1, O3, O8).
- Disminuir el plazo promedio de cobro y usar este capital en inversiones alternas. (D7 vs O1, O8).
- Participación en asociaciones profesionales que congreguen a los Gerentes de Seguridad Electrónica. (D3, D4 vs O6).
- Estructurar un área formal de ventas para atender el mercado creciente. (D4 vs O1, O3).

Estrategias FA. Usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

- Fortalecer el compromiso del empleado con la empresa: comunicación, motivación y trabajo en equipo. (F7, F8 vs A5).
- Incursionar en nuevas unidades de negocio, distintas a la seguridad electrónica, como telecomunicaciones, software especializado, etc. (F9 vs A1, A3, A4)

Estrategias DA. Son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

- Entrar en mercados en Centroamérica donde los fabricantes han prestado menor atención. (D3 vs A4)
- Capacitar al personal técnico de nivel medio en TI. (D9 vs A2,A6)

Matriz de la Estrategia Principal (MEP)

Al revisar la matriz de la estrategia principal (figura 34), podemos ubicar a la empresa Seguridad electrónica Dorada en el cuadrante numero 1, debido a que el mercado de la seguridad se encuentra en un crecimiento rápido, y su posición la consideraremos en el área de competitiva sólida, debido a su calificación de 2.7 en la EFI, por lo cual el tipo de estrategias indicadas en este cuadrante son las más adecuadas para la empresa.

Debido a que la empresa no cuenta con grandes excedentes de capital, y se encuentra en una etapa en la cual debe de solidificar su posición financiera, tal como se observó en los índices financieros correspondientes, entonces se descartan las estrategias de integración horizontal, hacia adelante y hacia atrás, quedando como alternativas de estrategia las correspondientes al desarrollo de mercados, a la penetración de mercados, al desarrollo de productos, y a la diversificación concéntrica, la cual disminuye los riesgos relacionados con una línea de productos reducida ya que Seguridad Electrónica Dorada está muy comprometida con un sólo producto (el circuito cerrado de televisión).

Figura 34 Matriz de la Estrategia Principal

Crecimiento Rápido del Mercado	
<i>Cuadrante II</i> 1.- Desarrollo de Mercados 2.- Penetración en el mercado 3.- Desarrollo de Productos 4.- Integración Horizontal 5.- Enajenación 6.- Liquidación	<i>Cuadrante I</i> 1.- Desarrollo de Mercados 2.- Penetración en el mercado 3.- Desarrollo de Productos 4.- Integración hacia delante 5.- Integración hacia atrás 6.- Integración horizontal 7.- Diversificación concéntrica
Posición Competitiva Débil	Posición Competitiva Sólida
<i>Cuadrante III</i> 1.- Recorte de gastos 2.- Diversificación concéntrica 3.- Diversificación horizontal 4.- Diversificación de conglomerados 5.- Enajenación 6.- Liquidación	<i>Cuadrante IV</i> 1.- Diversificación concéntrica 2.- Diversificación horizontal 3.- Diversificación de conglomerados 4.- Alianzas estratégicas
Crecimiento Lento del Mercado	

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración estratégica, p 215

Como podemos observar, las estrategias que nos indica la Matriz de la Estrategia Principal son coherentes con varias de las estrategias que se obtuvieron con la Matriz FODA, por lo cual se seleccionarán aquellas estrategias que forman parte de ambos enfoques.

Estrategias de Jean Paul Sallenave

De acuerdo con los factores esenciales analizados en Seguridad Electrónica Dorada, las estrategias a implementar deben de reforzar las situaciones ligadas al producto, al mercado, al capital y al personal, en la tabla 3 se presentó un resumen de estrategias que pueden aplicarse a cada uno de estos factores para disminuir su impacto en la empresa, como diversificación del producto, incremento en el valor agregado, etc. En el caso concreto de Seguridad Electrónica Dorada presentamos a continuación las 8 estrategias seleccionadas que deben de implementarse en la empresa, las cuales como puede observarse son coherentes con el FODA, con la matriz de la estrategia principal y con las estrategias de Jean Paul Sallenave.

4.2 Resumen de estrategias propuestas

De todas las estrategias descritas en los párrafos anteriores, se seleccionaron ocho estrategias las cuales como pueden observarse, surgen del modelo de David, del análisis de factores esenciales de Sallenave y de la Matriz de la estrategia principal, a continuación enumeramos las estrategias formuladas para Seguridad Electrónica Dorada:

- Fortalecer el valor agregado de la empresa mediante la implementación de una campaña de imagen corporativa y un programa de administración de relaciones con el cliente (CRM).
- Ampliar el portafolio de productos ofertados
- Ampliar el segmento de mercado atendido
- Ampliar la cartera de clientes mediante la conformación del área comercial de la empresa
- Disminuir el plazo promedio de cobro
- Fortalecer el compromiso del empleado
- Participación en asociaciones profesionales de seguridad
- Incursionar en nuevas áreas de negocio

Podría pensarse que implementar ocho estrategias puede resultar una tarea ardua, sin embargo, y de acuerdo con los directivos de Seguridad Electrónica Dorada, cada uno de los tres directivos principales (Director General, Director de Soporte Técnico y Director de Administración) tomará algunas de estas estrategias bajo su responsabilidad directa, para de esta forma realizar la implementación de las estrategias seleccionadas, ya que estas están enfocadas a resolver un problema específico que actualmente está afectando el desempeño de la empresa, de acuerdo con el análisis realizado en este trabajo.

4.3 Descripción de las Estrategias propuestas

En la introducción de este trabajo se mencionó que el alcance de este trabajo es la propuesta de las estrategias y que la implementación de éstas quedará bajo la responsabilidad de los directivos de Seguridad Electrónica Dorada, sin embargo, como complemento presentamos a continuación cada una de las ocho estrategias propuestas, desglosando los elementos más importantes que deben de considerarse y sirvan de guía para una correcta implementación de la estrategia.

Estrategia 1. Fortalecer el valor agregado de la empresa mediante la implementación de una campaña de imagen corporativa y un programa de administración de relaciones con el cliente (CRM).

Basada en el análisis de las estrategias FO que se realizó así como en el factor esencial del Producto planteado por Sallenave, para fortalecer el valor agregado de la empresa, se recomienda trabajar en dos elementos principales, el primero es una campaña de imagen corporativa y el segundo es trabajar en la administración de las relaciones con el cliente o mejor conocidas como CRM por sus siglas en inglés (Customer Relationship Management).

De acuerdo con la directiva de la compañía, el valor agregado que ofrecen a los clientes ha sido el servicio técnico y el conocimiento a detalle de los equipos electrónicos de seguridad, lo que les permite ofrecer soluciones con un costo/beneficio aceptable para el cliente. Por lo tanto se considera que el valor agregado ya se tiene, sólo falta darle un mayor impacto con los clientes, para que éste sea efectivamente reconocido y que no quede como un valor subyacente, la campaña de imagen corporativa que se propone, va encaminada a evidenciar este plus o características de la empresa que justifica que decidan realizar negocios con ellos y no con la competencia.

Aquí la campaña no se enfoca a resaltar las características cualitativas o cuantitativas de un producto (envoltura, color, brillo) ni las necesidades que satisface, el enfoque es posicionar en el cliente la idea de que Seguridad Electrónica Dorada en este mercado es sinónimo de conocimiento especializado, soporte técnico, servicio, estas son las palabras que debe de asociar en su mente el cliente cuando piense en la empresa. La importancia de generar esta campaña de imagen corporativa radica en posicionar a la empresa en "cómo se quiere que sea percibida en el mercado" y por lo tanto comunicar esta información tanto a los clientes actuales como a los clientes potenciales.

La campaña debe de enfocarse en los sectores de mercado y tipos de clientes en los cuales la empresa está interesada en atender, y relacionarse sólo con los productos y servicios específicos que la empresa puede proveer, además debe de resaltar los objetivos de la empresa lo que le da certeza al cliente de que la organización está trabajando en forma ardua por continuar en el mercado y que ambos forman parte del mismo ciclo, son pocos los clientes que podrían admitir que les interesa trabajar con un proveedor que no saben si lo encontrarán en dos o tres años, y aunque nadie puede asegurar su permanencia en el mercado, sin embargo al evaluar a dos posibles proveedores, un cliente estará más tranquilo con aquel que le cause menos incertidumbre,

y una empresa con objetivos de crecimiento claros y además que los da a conocer genera una mayor confianza que un proveedor que dé la impresión que trabaja al día.

La dirección general debe de pensar en un "tema de campaña", así como crear un lema, fácil de memorizar por el cliente, que sirva de bandera en las actividades realizadas y que refleje este valor agregado, como por ejemplo "soluciones inteligentes", " Knowledge in depth", "BTS Best Technical support". Esta frase puede formar parte del logotipo de la empresa para generar esa relación de ideas. Lo importante es que este tema y el lema deben de enfocarse en una imagen que le ayude a un cliente potencial a decidir la compra en favor de la empresa y a que los clientes actuales se sientan satisfechos de ser atendidos por Seguridad Electrónica Dorada. En todo momento los directivos de la empresa deben de tener en claro que no se trata de imitar campañas que hayan sido exitosas en otras corporaciones nacionales o internacionales, se trata de desarrollar un trabajo con un fin específico para esta empresa.

Como complemento a esta campaña de imagen corporativa, se sugiere desarrollar material de apoyo visual, material promocional, catálogos, como carteles corporativos donde se presenten imágenes relacionadas con la experiencia técnica de la empresa, playeras o camisas con el logotipo y lema de la empresa para ser usadas por los empleados que tienen un contacto visual con los clientes, calendarios corporativos, pequeños regalos o presentes para clientes con un valor más promocional que económico como llaveros, mouse pads, memorias USBs, relojes o plumas, cualquiera de estos con el logotipo de la empresa y lema de la empresa. Preparar publicaciones o reportes de proyectos donde se mencionen casos exitosos en la implementación de una solución de seguridad electrónica, y de ser posible publicar en revistas especializadas como Seguridad en América u otra, las cuales están abiertas a recibir información de proyectos que signifiquen un reto y aporten soluciones importantes en el campo de la seguridad.

Debido a que varios integrantes del área técnica de la empresa han obtenido la certificación por parte del fabricante de los sistemas de seguridad, como personal calificado para la instalación, servicio y reparación de los equipos, entonces sería muy importante que pudiesen conseguir la aprobación por escrito por parte del fabricante para utilizar ese status (certificado o avalado) en la papelería de la empresa, lo que le otorgaría una imagen más poderosa de representante de marca confiable,

También sería importante que se certificara al personal técnico en tópicos referentes a planeación e instalación de equipos de seguridad, a través de alguna instancia reconocida y no ligada a una

marca o producto, como la Asociación latinoamericana de Seguridad, ya que de esta forma se puede mostrar que se cuenta con personal técnico especializado y que este status está respaldado por una organización neutral y que el conocimiento no está sujeto a vender anualmente cierta cantidad de sistemas.

En las presentaciones comerciales de la empresa, se debe de utilizar imágenes que refuercen la idea del liderazgo en servicio, como personal del laboratorio de servicio, técnicos en actividades de mantenimiento, abriendo los equipos, fotos de instalaciones con un grado alto de complejidad, fotos de la flota de automóviles utilitarios, almacén de partes y refacciones disponibles, etc. Para que la estrategia funcione no se deben descuidar los aspectos que le dan presencia con el cliente, como uso de uniformes por parte del personal técnico, herramientas adecuadas y en buen estado, manuales técnicos disponibles, trabajar con planos, y todo tipo de actividad y actitud que presente una imagen profesional de la empresa.

El segundo elemento del valor agregado necesario para consolidar esta estrategia basada en el producto, es la Administración de Relaciones con el Cliente (CRM), la cual está enfocada en tomar una responsabilidad total al encargarse del cliente y de lo que ellos esperan al contratar a la empresa, esta administración del cliente involucra a todos los niveles de la organización, desde los directivos hasta los empleados de la parte baja del organigrama, e implica desde el manejo adecuado de la información que se genera del conocimiento de quién es y qué quiere el cliente, hasta una actitud de servicio que puede reflejarse al contestar el teléfono y hacerse cargo del problema del cliente (aún cuando uno no sea el responsable o el afectado del área involucrada en el problema), en lugar de mostrar una falta de disponibilidad y transferir la llamada a cualquier área con la única finalidad de desembarazarse de la llamada telefónica, esta actitud implica ubicar a la empresa en un punto que incremente la satisfacción del cliente, fortaleciendo la posición de la empresa con respecto a la competencia.

Aunque no es la finalidad del presente trabajo ahondar en el tema de cómo se integra e implementa un programa de administración de relaciones con el cliente, y del cual existe amplia bibliografía, sin embargo es conveniente mencionar que la Empresa Seguridad Electrónica Dorada deberá de considerar algunos puntos trascendentales que forman parte de este programa. Como primera instancia se requiere un conocimiento pleno del cliente, para lo cual, se deberá integrar en su base de datos desde la información básica del cliente, razón social, dirección fiscal y comercial en el caso de que difieran, teléfonos, etc. y la misma información aplica para las sucursales que

llegase a tener el cliente, los datos de las personas o contactos que se tienen, puesto y nivel de responsabilidad, productos o servicios que se le han vendido, consumo anual, etc.

También debe de investigarse y documentarse el status actual en la relación comercial, ejemplo; ¿falta de suministrar o instalar algún equipo?, ¿la facturación va en orden?, ¿existen reportes de servicio que no se han atendido?, etc. Se debe de tener la visión completa de la relación con el cliente, de tal forma que si este último solicitase alguna información entonces la respuesta se tenga a la brevedad, o en el mejor de los casos, que se dé respuesta a las preguntas que se sabe que va a realizar el cliente, como ¿cuando llega el embarque?, ¿fecha de inicio de la instalación?, etc. Es válido como parte del CRM aplicar encuestas para determinar si el cliente está satisfecho con el servicio/venta que se está realizando y cuáles son los requerimientos en los cuales se puede mejorar.

Los empleados que trabajan bajo el enfoque del CRM recaban información importante para que sea analizada por la empresa, como información del acercamiento de la competencia con el cliente, ofertas, precios, relaciones, etc. Verifica qué piensa el cliente del servicio, del producto, del área técnica, etc. Otro punto importante que debe de considerar Seguridad Electrónica Dorada para implementar este programa es la formalización de los reportes de actividades con el cliente, de las visitas que se realizaron o que serán planeadas, los acuerdos y compromisos que se establecen, tareas pendientes, así como el responsable de cada actividad, con la finalidad de dar seguimiento a estos temas y que estos se cumplan bajo los términos que fueron acordados con el cliente. Este seguimiento es medular en la relación con el cliente ya que aquí es donde se fortalece la imagen de una empresa confiable que lleva a cabo sus compromisos.

Pero además a la compañía Seguridad Electrónica Dorada, le permitirá analizar en forma muy rápida como se está llevando a cabo la relación con el cliente, es decir quién es el tomador de decisiones y quién es operativo, quién especifica y quién compra, así como quién es el contacto dentro de la empresa del cliente que traba las negociaciones, y de esta forma se asigna un responsable en la relación con cada una de estas personas, se establecen también las fortalezas y debilidades en la relación actual, la evolución que tiene el cliente, así como las amenazas y oportunidades para la venta de más sistemas. Además de gestionar correctamente las quejas que tiene el cliente de los productos o servicios y como éstas serán resueltas.

El análisis de esta información le permitirá a Seguridad Electrónica Dorada medir el desempeño de los empleados con respecto a su relación con el cliente y cumplimiento de objetivos, compartir

información con el cliente de los avances logrados en mutuo beneficio, dar una mayor transparencia a la relación comercial entre empresas, obtener un mejor análisis y conocimiento del mercado en el cual se está desarrollando la empresa, entre otras ventajas. Existen programas de computadora que ayudan en la administración de las relaciones con el cliente, para optimizar el manejo de la información, sin embargo se debe de ser cuidadoso en el sentido que estas herramientas computacionales sirven para tomar decisiones, y no caer en el error de pensar que por el simple hecho de que se está cargando la información en la base de datos entonces ya se tiene un programa de Administración de las Relaciones con el Cliente.

Estrategia 2. Ampliar el portafolio de productos ofertados

Basada en la MEP, en las estrategias de tipo DO y en el análisis de Sallenave del "producto" como factor esencial, esta estrategia es esencial para la empresa estudiada, ya que de las ocho clasificaciones de productos de Seguridad Electrónica que integran los negocios en este mercado¹²⁰, la empresa estudiada sólo comercializa una sola de las clasificaciones, la cual es el Circuito Cerrado de TV.

De las clasificaciones restantes sugerimos que se integren inicialmente al portafolio de productos, tres clasificaciones mas, que son: el Control de acceso, los Sistemas de Detección de Incendios y los Sistemas Integrados, con esto se formaría un portafolio de productos más robusto, con cuatro de las cinco clasificaciones que representan el 80% de los productos requeridos por los clientes¹²¹. Aquí el punto importante para la empresa es definir cuál es la marca de cada clasificación que será integrada a la línea de productos ofertada por Seguridad Electrónica Dorada; Como información adicional, todos los años se lleva a cabo, en Estados Unidos de Norteamérica, la ASIS International Exhibition, (ASIS son las siglas en Inglés de la Sociedad Americana de Seguridad) el cual es uno de los eventos más importantes del ámbito de la Seguridad donde fabricantes de equipos y sistemas de seguridad electrónica de todo el mundo convergen para mostrar sus más recientes lanzamientos, productos novedosos o equipos y soluciones ya probadas. Las marcas de productos de seguridad más reconocidas y que se venden en México cuentan con un área de exhibición en esta feria, y también decenas de marcas no comercializadas, ni siquiera conocidas en México cuentan también con un área de exhibición.

¹²⁰ Capítulo 2, p62 del presente trabajo

¹²¹ Capítulo 2, p63

Por lo tanto, se recomienda que el director general y el director de soporte técnico de la empresa estudiada, visiten este evento internacional como el medio más eficaz de conocer las tecnologías y sistemas que podrían agregar a su portafolio de productos, negociando directamente con las fábricas para obtener las condiciones comerciales que sean lo más favorables para la filosofía de Seguridad Electrónica Dorada. Ya que de acuerdo con las pláticas realizadas con el Director General de la empresa, de llegar a incluir productos nuevos, éstos deberán de estar contruidos bajo una tecnología de calidad, y la relación comercial con el fabricante debe de basarse en un respeto por ambos lados, ya que la empresa se comprometería a sólo comercializar esta marca, esperando que el fabricante dé soporte comercial, logístico y técnico total. Se recomienda que observen las empresas de origen asiático, ya que existen productos que se están fabricando bajo estándares de calidad y a un costo menor lo que le permitiría a la empresa, tener productos competitivos para ciertas aplicaciones de menor presupuesto.

Esta estrategia por el momento no funcionará por sí sola, ya que uno de los factores que han influido para que actualmente Seguridad Electrónica Dorada sólo venda Circuito Cerrado de TV, tiene que ver con el hecho de que sus dos clientes principales, no han requerido otro tipo de sistemas, por lo tanto la empresa no ha sentido la presión de buscar productos complementarios, sin embargo es preferible que Seguridad Electrónica Dorada abarque nuevos productos y éstos sean ofrecidos (previa justificación de su uso) a sus clientes, a que la situación sea inversa y cuando el cliente requiera productos adicionales, éstos sean buscados con la competencia. Además el tener un portafolio de productos más robusto le permitirá desarrollar estrategias de apertura de nuevos clientes.

Estrategia 3. *Ampliar el segmento de mercado atendido*

Esta estrategia está basada en el desarrollo de mercados de la MEP, en las estrategias de tipo FO y DO, además del análisis de Sallenave del "mercado" como factor esencial. La empresa estudiada atiende a clientes del sector superior, (ver figura 30), sin embargo ese segmento de mercado está integrado por tres tipos de clientes principales (Gobierno, Industrial, Comercial), y de estos tres, sólo la clasificación de comercial es el tipo de clientes que atiende Seguridad Electrónica Dorada, y dentro de esta clasificación comercial sólo atiende a dos clientes sin buscar por el momento el atender más clientes de este sector, es decir la empresa ha segmentado dentro del segmento el tipo de clientes que atiende.

La propuesta es que se mantenga en este segmento de mercado superior, ya que para ellos no es viable tratar de atender los otros dos segmentos (Mediana industria y residencial y pequeño comercio), ya que el dirigir sus esfuerzos a esos segmentos incidiría en el tipo de filosofía y valor agregado de la empresa, además de que los recursos de la organización quedarían sobradas para este tipo de instalaciones y el tipo de proyectos y por consiguiente de ingresos que podría obtener sería menor. Sin embargo la empresa debe desarrollar una estrategia para atender un mayor número de clientes de este segmento que se ha escogido, lo cual queda descrito en la estrategia de ampliación de clientes.

Estrategia 4. Ampliar la cartera de clientes mediante la conformación del área comercial de la empresa.

Esta estrategia está basada en la penetración de mercados de la MEP, en las estrategias de tipo FO y DO, además del análisis de Sallenave del "mercado" como factor esencial. La empresa apoyada en su reputación actual, debe de tomar ventaja para aumentar la venta de sistemas electrónicos de seguridad con clientes del mismo sector, fundamentando sus argumentos de venta en los resultados que se han obtenido con sus dos clientes actuales. Debido a que la estrategia de ampliar la cartera de clientes es fundamental para la empresa en su crecimiento, y de que crecer cuesta (inversión en la formación del área de ventas), es que debe estructurarse el área de ventas de la compañía.

Toda empresa, y Seguridad Electrónica Dorada no es la excepción, necesita una estructura formal de ventas que le permita desarrollar sus planes de crecimiento, estas ventas pueden ser realizadas bajo diferentes esquemas como franquicias, distribuidores, representantes, o un área de ventas propia, siempre con la finalidad de incrementar la cantidad de productos que sean comprados por sus clientes, cualquiera que sea la opción comercial adoptada por la empresa requerirá de un responsable de la comercialización, que tenga por objetivo implementar este canal de contacto entre productos y clientes.

Este responsable al cual puede denominarse de distintas formas, como Gerente Comercial, Gerente de Ventas, Jefe de Ventas, etc.; es el primer puesto que deberá de cubrir Seguridad Electrónica Dorada, reportando directamente a la Dirección General, por lo que, de acuerdo al organigrama actual y con la finalidad de seguir la misma logística de puestos y de darle su justa dimensión e importancia a esta función, se sugiere que el puesto se denomine como Director Comercial, el cual tendrá como objetivo principal establecer el área comercial de la empresa

incluyendo el desarrollar una fuerza de ventas, por lo que el segundo paso a seguir, y que deberá de ser realizado por el nuevo Director Comercial es contratar a los vendedores. El perfil recomendado para cubrir el puesto de Director Comercial en Seguridad Electrónica Dorada, es el siguiente:

Historial: experiencia comprobada¹²² a nivel gerencial en el área de ventas, preferentemente en sistemas de seguridad y con conocimiento del mercado, lo cual ayudaría a reducir la curva de aprendizaje en cuanto al tipo de productos y proyectos que desea vender la empresa y al tipo de clientes que desea atender la empresa (segmentación), en caso de venir de otro sector industrial, se recomienda que éste sea de un sector en el que se vendan productos tecnológicos y de valores agregados y acostumbrado a manejar clientes corporativos, por ejemplo, del mercado de las tecnologías de la información, no se recomienda contratar a candidatos con experiencia únicamente en la administración de ventas tipo cambaceo¹²³, en ventas de productos bajo presión (como agencias de autos o venta de seguros) o de productos de venta con rutas fijas (como productos consumibles, que tienen que visitar periódicamente al cliente para resurtir el producto). Esta restricción es debido a que el tipo de proyectos que oferta la empresa y el tipo de clientes que atiende distan mucho de los mercados antes señalados.

Escolaridad: Educación a nivel licenciatura, preferentemente en relaciones comerciales o administración, abierto también a carreras interdisciplinarias como Ingeniería Industrial o Administración Industrial. Tendrá prioridad la experiencia en el mercado de la seguridad electrónica sobre el tipo de carrera estudiada, sin embargo es forzoso el nivel mínimo de licenciatura. Manejo eficiente de computadora y paquetería básica (Word, Excel, Powerpoint).

Idiomas: Inglés técnico y conversacional a nivel intermedio-avanzado, debido a que la mayoría de los productos provienen de fabricantes extranjeros, y la información técnica se origina en Inglés, además el manejar el idioma Inglés le permitirá negociar con los proveedores para que se impartan cursos y visitas técnicas a las fábricas, además de facilitar la participación en Ferias Internacionales como la ASIS Fair & Exhibition.

¹²² Una buena forma de comprobar el éxito de un vendedor, es mediante sus ingresos, los cuales pueden ser comprobados mediante sus declaraciones fiscales, un vendedor con ingresos bajos pudiera indicar que su desempeño en esta área no ha sido el adecuado, lo cual indicaría que pudiese tener poco éxito dirigiendo personal de ventas, existe un dicho en el ámbito de las ventas que reza "un vendedor pobre, es un pobre vendedor".

¹²³ Se le denomina cambaceo a la venta que se realiza tocando puerta por puerta, o visitando negocio por negocio en una calle, como la venta de alarmas, de enciclopedias, etc.

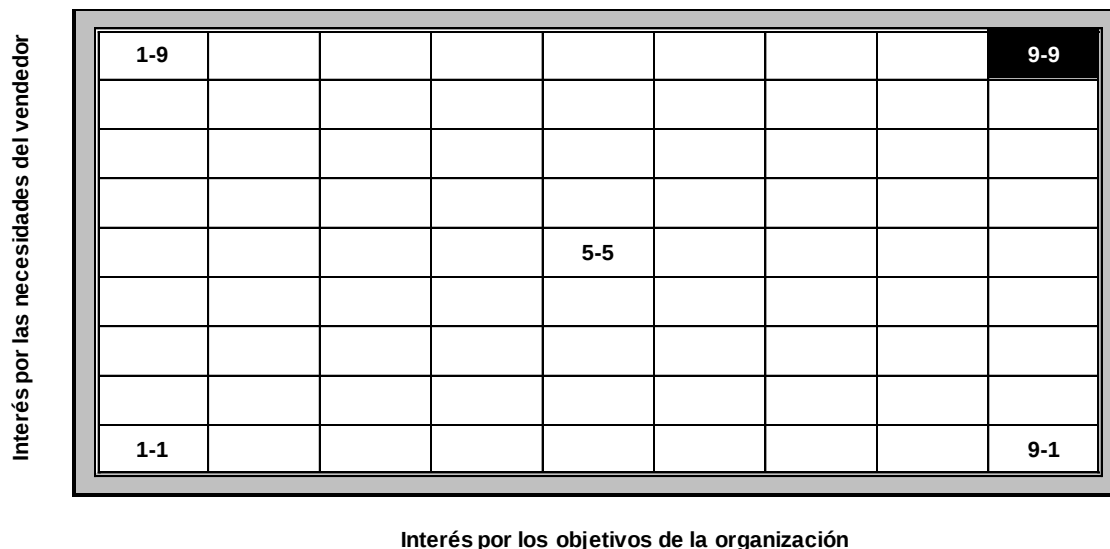
Valores: Debido a la conformación y tipo de empresa que es Seguridad Electrónica Dorada, se requiere que el responsable del área comercial tenga una base muy sólida en sus valores personales, ya que la filosofía de la empresa hace mucho énfasis en la lealtad, honestidad, compromiso, responsabilidad, por lo cual el candidato que cubra este puesto deberá de sentirse identificado con este tipo de valores e implementarlos en su área comercial.

Resistencia a la Frustración: En el segmento de mercado que ha seleccionado la empresa para desarrollar su actividades comerciales, el tipo de venta que se presenta es por proyecto, en el cual se tiene que desarrollar un estudio que justifique en dónde y porqué serán instalados los sistemas, y las inversiones llegan a ser considerables¹²⁴, esto significa que puede tomar poco más de seis meses para concretar una venta desde que se inició el primer acercamiento, en algunos casos puede llevar más tiempo, pero también puede presentarse la situación que después de haber invertido varios meses en el desarrollo de un proyecto, éste no se concrete, se cancele, o simplemente sea asignado a la competencia. Lo que generará un sentimiento de frustración en el responsable comercial, por lo cual debe de tener una alta resistencia a la frustración para asimilar rápidamente esta situación y enfocarse en nuevos clientes.

Liderazgo. El responsable comercial que contrate la empresa debe de tener como característica principal ser un buen comunicador, que transmita la esencia de la compañía y que motive a su fuerza de ventas y compañeros para lograr los objetivos de la empresa, basado en la cooperación para el crecimiento de las ventas. Seguridad Electrónica Dorada debe de contratar un comercial que base su liderazgo en una posición cercana al "99" de acuerdo a la red de comportamientos, quien se encuentra en esta posición tiene el máximo interés tanto por los objetivos de la empresa como por las necesidades de su fuerza de ventas, para entender un poco más la clasificación de los comportamientos que debe evitar la empresa en la contratación, presentamos a continuación la figura 35 donde se observa los tipos de comportamiento descritos.

¹²⁴ Para que un proyecto sea de interés y redituable para la empresa, éste debe de ser de un monto mayor a veinticinco mil dólares americanos, abajo de estos montos el costo/beneficio de dedicarle recursos para obtener el proyecto puede ser no redituable de acuerdo a información proporcionada por la dirección general de la empresa.

Figura 35 Red de Comportamientos



Fuente* Manual del Director Comercial, José A. Olmedo, Ed Gestión 2000, p 30

Características Generales.

Ambicioso, en un sentido positivo, ya que esta característica es necesaria para pelear por una participación en el mercado, cuando un director comercial no cuenta con esta característica tiende rápidamente a asentarse en una zona de confort dentro de la empresa y sus esfuerzos por incrementar las ventas se ven disminuidos. De preferencia con responsabilidades familiares.

Presencia. Buena presentación en su forma de vestir, con buenos modales, que genere una impresión cordial pero respetable, ya que el tipo de clientes que debe de conseguir para Seguridad Electrónica Dorada, implica visitar compañías corporativas y establecer contactos y citas con niveles gerenciales, por lo cual su imagen debe de corresponder a la imagen de seriedad y profesionalismo que intenta transmitir la empresa. Con empatía para entender las necesidades externas e internas de la empresa. Para este puesto se debe de buscar una persona con un buen nivel cultural, ya que no todo el tiempo hablará de equipos electrónicos, y en citas o comidas de trabajo el contar con temas de conversación variados implica desarrollar y fortalecer una relación con el cliente.

El Perfil del vendedor es un punto importante a considerar en la contratación de los vendedores, ya que en ellos se basará la parte esencial de la estrategia de crecimiento de Seguridad Electrónica Dorada, el tipo de vendedor requerido para vender "proyectos" de seguridad electrónica en el segmento seleccionado por la empresa, es muy diferente a la típica imagen de vendedor con

portafolio, que presiona (a veces hasta el cansancio) para obtener un "si compro", y que en muchas de las ocasiones exagera las características y virtudes de los productos que representa, en el caso de la empresa estudiada (y que debiera aplicar para todas las empresas) la selección del personal de ventas debe de estar en concordancia con la filosofía y modelo de trabajo de Seguridad Dorada, dejando a un lado la práctica común de contratar vendedores baratos o la idea también errónea de que un buen vendedor vende cualquier cosa. Las características que se requieren para ser vendedor de Seguridad Dorada son las que mencionaremos a continuación y que no deben de confundirse con las características que debe poseer el Director Comercial y que fueron mencionadas anteriormente.

Historial: Obligatorio que tenga experiencia comprobada en ventas, preferentemente en sistemas de seguridad electrónica y con conocimiento del mercado, (para reducir la curva de aprendizaje), o en su caso que tenga experiencia en ventas técnicas, es decir solucionar un problema mediante el desarrollo de un proyecto con productos tecnológicos, como puede ser automatización, tecnologías de información, redes, etc. Es necesaria la experiencia en venta de proyectos, ya que esto implica que cuenta con conocimientos en la integración de los esfuerzos de distintas áreas de la empresa para obtener el cobro (más allá de la venta) del proyecto. No vendedores de cambaceo. Recomendable que por lo menos uno de los vendedores contratados tenga experiencia en ventas a gobierno.

Escolaridad: Nivel licenciatura, terminada o trunca, preferentemente de áreas de ingeniería. Manejo eficiente de computadora y paquetería básica (Word, Excel, Powerpoint).

Idiomas: Preferentemente Ingles técnico

Características Generales.

Buena presentación en su vestir, que genere confianza, con alta resistencia a la frustración, ambicioso, acostumbrado al trabajo en equipo, acostumbrado a trabajar bajo presión, facilidad de palabra, buen comunicador, orientado a resultados, proactivo y con actitud positiva, auto motivado, organizado, con habilidades de negociación.

Las funciones que desempeñará el Responsable Comercial de Seguridad Electrónica Dorada SA de CV son variadas y multidimensionales, es decir no son en orden cronológico, varias de ellas se realizan simultáneamente y como en todo proceso administrativo estas funciones frecuentemente se tendrán que revisar para readaptarlas a los cambios del ambiente interno y externo de la

empresa. Estas funciones se pueden clasificar bajo el esquema mostrado en la figura 36 y las actividades más representativas de cada función se describen a continuación:

Operativas

- Desarrollar e implementar las políticas, estrategias comerciales y de venta
- Preparar un plan de prospección y plan de gastos de ventas.
- Planificar objetivos de venta de la empresa y cuotas asignadas por vendedor.
- Búsqueda de canales de comercialización alternos (sub-distribuidores, integradores, etc)
- Preparar Listas de Precios, condiciones comerciales y políticas de descuento, cuidando los márgenes de utilidad requeridos por la empresa.
- Preparar presentaciones de venta
- Preparar Ofertas /Cotizaciones
- Apoyo a fuerza de ventas en el cierre de un contrato con clientes corporativos.
- Desarrollar nuevas oportunidades de negocio
- Prospeccionar e identificar oportunidades potenciales de venta
- Planificar con Dirección General y Soporte Técnico la venta de nuevos productos de acuerdo a las necesidades del mercado
- Presentar avances y resultados mensuales a Dirección General
- Una vez que se ha vendido un proyecto, dará el seguimiento a todo el proceso de instalación-entrega-facturación-cobranza, para validar que la venta ha cumplido su objetivo, es decir ingresar capital a la empresa.

Selección y Reclutamiento

- Diseñar los anuncios y el medio para localizar candidatos
- Establecer el modelo y contenido de la entrevista de selección
- Realizar entrevistas
- Seleccionar a los candidatos

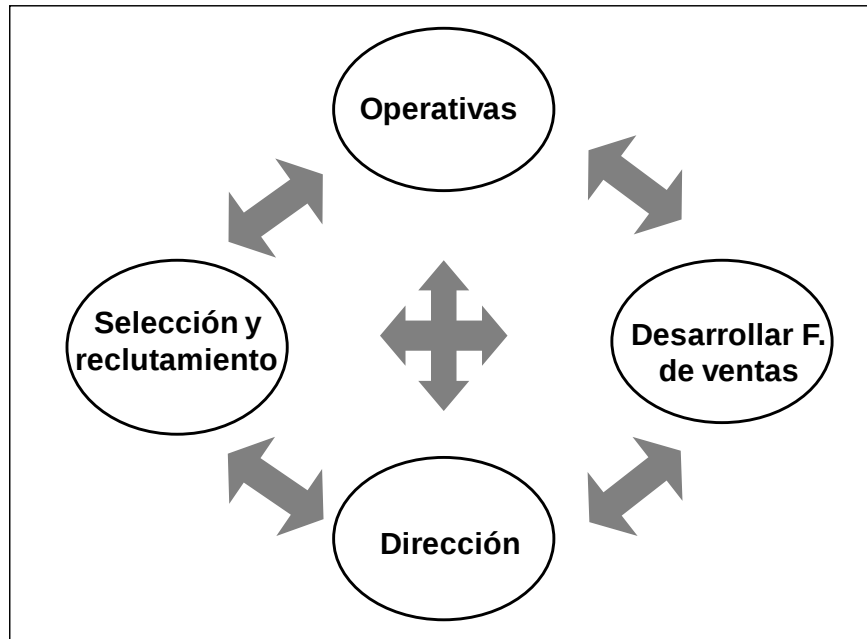
Desarrollo de la Fuerza de Ventas

- Entrenar a los nuevos vendedores.
- Capacitar a la fuerza de ventas en nuevos productos de seguridad, técnicas de venta y análisis de riesgo para implementar sistemas.
- Diseñar un programa de capacitación a mediano y largo plazos.

Dirección

- Desarrollar planes de remuneración y bonos adicionales (premios, etc.).
- Comunicación continua con vendedores para saber de quejas, logros, información de la competencia, y entender la forma en que puede ayudar a sus vendedores a cerrar proyectos.
- Supervisar el cumplimiento de cuotas e índices de actividad por vendedor.
- Corregir desviaciones en la planeación de objetivos.

Figura 36 Funciones del Responsable Comercial de Seguridad Electrónica Dorada



Fuente: Elaborado con información propia

Las funciones principales que deberán desempeñar los vendedores de Seguridad Electrónica Dorada son las siguientes:

- Prospectar y vender proyectos de Seguridad electrónica a Clientes del segmento superior del mercado.
- Administrar el ciclo completo del proyecto (cotizar-vender-instalar-entregar-facturar-cobrar).
- Elaborar los reportes requeridos por el responsable comercial.

Como puede observarse la función más importante que desarrollarán y a la cual se enfoca el esquema planteado es a "vender", dedicando el cien por ciento de su tiempo a esta actividad, ya que la principal evaluación que se les realizará es sobre los montos facturados, mientras que el responsable comercial funciona como un engrane de planeación y administrativo entre la alta dirección y las necesidades comerciales de la empresa.

Las Fuentes de Reclutamiento para conformar este equipo de trabajo deben seleccionarse con cuidado, para el caso del Responsable comercial es conveniente seleccionar los candidatos a través de un consultor en reclutamiento de personal de perfil medio/alto, también conocidos en el medio como head hunters, con la ventaja de que los candidatos que sean enviados a entrevista del Director General de Seguridad Electrónica Dorada serán unos cuantos, después de haber pasado por un proceso de filtración de una gran cantidad de prospectos, lo que sería demasiado absorbente en tiempo y esfuerzo para el director general. Además estos consultores cuentan con acceso a bases de datos propias y recursos más elaborados para allegarse de candidatos adecuados, incluyendo a candidatos que hayan trabajado en empresas del mismo giro.

La contratación de una persona que se encuentre empleada en una compañía considerada como competencia directa no es una opción para Seguridad Dorada , ya que de acuerdo a la filosofía de la empresa uno de los valores más apreciados es el de la lealtad, y de acuerdo al criterio que nos ha manifestado el Director General, no está interesado en un candidato que al que se le ofrece un poco más de ingresos y deja su empresa por irse a la competencia, una situación diferente sería si el candidato es ex-empleado de la competencia y está en búsqueda de un trabajo.

Aquí es conveniente señalar que en el mercado de la seguridad existen diferentes tipos de empresas especializadas que no necesariamente son competencia y que cuentan con personal con experiencia en el ramo y que si pudieran considerarse como candidatos viables, como pueden ser empresas representantes de marca, distribuidores de equipo, instaladoras, o compañías integradoras que no necesariamente son competencia directa.

La ventaja de participar en Asociaciones Profesionales de seguridad, es que representan otra fuente para allegarse de candidatos, ya que al participar activamente en estas reuniones se convierten en foros donde formal e informalmente se puede saber de empleados que desean moverse por motivos más allá de los económicos, como puede ser la necesidad de laborar en una empresa más estable, necesidad de crecimiento profesional, etc. Adicional a estas dos fuentes y en el caso de prospectos para vendedores, se puede optar por anuncios en periódico con lo que la cantidad de candidatos se ampliará notablemente, en el entendido de que las entrevistas y selección ya deberán de ser realizada por el responsable comercial.

El número de vendedores que recomendamos contratar en un inicio es de dos, adicional al responsable comercial quien también estará realizando labores de venta, esta cantidad está relacionada directamente al objetivo de crecimiento de ventas que se plantea, al establecimiento de

cuotas y a la remuneración que se ofrecerá a estos empleados, el número de vendedores que se planea tener es de cinco en un periodo de cinco años a partir del inicio de este esquema de trabajo.

Figura 37 Cuotas Asignadas

Venta Anual Requerida							
Año	Director Comercial	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Vendedor 4	Vendedor 5	Total Venta Anual Requerida
2010	3,375,000.00	3,375,000.00	3,375,000.00				10,125,000.00
2011	2,700,000.00	4,050,000.00	4,050,000.00	3,375,000.00			14,175,000.00
2012	2,025,000.00	6,750,000.00	6,750,000.00	4,050,000.00			19,575,000.00
2013	1,350,000.00	10,125,000.00	10,125,000.00	6,750,000.00	3,375,000.00		31,725,000.00
2014	675,000.00	13,500,000.00	13,500,000.00	10,125,000.00	4,050,000.00	3,375,000.00	45,225,000.00
2015	675,000.00	13,500,000.00	13,500,000.00	13,500,000.00	6,750,000.00	4,050,000.00	51,975,000.00

Fuente: Elaborado con información propia

En la figura 37 se observa la cuota de ventas que se requiere por cada uno de los vendedores desde el inicio de labores, así como la cuota asignada de ventas en cada uno de los años subsecuentes, estas cuotas no fueron determinadas aleatoriamente o planeadas sólo con la finalidad de justificar un crecimiento en el papel pero fuera de la realidad, de acuerdo con el director general de la empresa a principios de esta década, cuando él contrataba un vendedor para las empresas que antes dirigía (mencionadas en el capítulo tres), la cuota inicial que le asignaba era de quinientos mil dólares anuales y en un periodo de tres años el vendedor debería de facturar un millón de dólares anuales, y en la práctica así sucedía, estas cuotas eran cumplidas por la fuerza de ventas.

Por otro lado, si un vendedor en su primer año quedaba por debajo de los ciento cincuenta mil dólares entonces económicamente no era viable ya que las ventas generadas no cubrían los costos que le generaba a la empresa y en ese momento el Director General evaluaba otros aspectos del vendedor, (búsqueda de clientes, tipo de ventas realizadas, proyectos en espera, calidad de su trabajo, etc.) para saber si se le daba una oportunidad de seguir en la empresa y concretar más ventas para alcanzar los niveles esperados o se le daba de baja.

Con base en esta experiencia, y considerando que el mercado ahora pudiese ser más competido que antes y que en un inicio se deberá de sembrar mucho trabajo ya que comenzarán con un mínimo de clientes, se decidió crear esta tabla de cuotas comenzando con un equivalente a doscientos cincuenta mil dólares en el primer año y crecimientos paulatinos en la cuota, requiriendo

del vendedor que facture un promedio de un millón de dólares hasta su quinto año de trabajo con la empresa.

En la información de la figura 37 se observan dos puntos muy importantes, el primero se refiere a que los crecimientos anuales con respecto a las ventas del periodo 2008 son razonables, en este caso el primer año es de 11.15%, en el siguiente periodo el crecimiento es de 15.60%, y los posteriores crecimientos son de 21.55%, 34.92%, 49.78%, 57.21%, todos estos porcentajes con respecto a las ventas del 2008. También es importante destacar que el Director Comercial cuenta con una cuota asignada, ya que su función dentro de la empresa no debe de ser exclusivamente administrativa, por el contrario será la punta de lanza en este plan de crecimiento de la empresa, deberá de aportar ventas desde un inicio.

Sin embargo conforme van pasando los cinco años, su cuota va descendiendo, esto es debido a que conforme se van incorporando más vendedores su trabajo se volverá más de soporte para ellos, además las actividades de mercadotecnia, relaciones públicas, presentaciones, visitas a proveedores y clientes, etc., le comenzarán a absorber esfuerzos y tiempo de venta, pero esto se verá retribuido en el incremento de ventas de sus vendedores.

Considerando que la utilidad anual de la empresa se mantuviese en un quince por ciento, de acuerdo a los estados financieros presentados anteriormente, eso significaría que las ventas anuales planeadas generarían las utilidades indicadas en la figura 38, estos montos son importantes ya que los gastos que va a generar esta nueva fuerza de ventas deben de ser considerablemente menores a la utilidad que generan, de lo contrario el proyecto no sería viable.

Figura 38 Utilidad a generar por la nueva fuerza de ventas

Año	Total Venta Anual Requerida	Utilidad* Promedio 15%
2010	10,125,000.00	1,518,750.00
2011	14,175,000.00	2,126,250.00
2012	19,575,000.00	2,936,250.00
2013	31,725,000.00	4,758,750.00
2014	45,225,000.00	6,783,750.00
2015	51,975,000.00	7,796,250.00

Montos en Moneda Nacional

Fuente: Elaborado con información propia

El siguiente punto a considerar es el costo anual que representa la fuerza de ventas, por concepto de sueldos y bonificaciones, en la figura 39 se presenta el esquema de comisiones sobre las ventas realizadas que se ofrecerá a los integrantes de esta nueva área comercial, el Director Comercial recibirá un porcentaje sobre las ventas totales que logre en su totalidad el área comercial, incluyendo las ventas que él realice, en el caso de los vendedores, éstos recibirán una comisión por las ventas que realicen en lo individual. El pago puede ser bimestral o trimestral, se recomienda que no sea a un plazo mayor, ya que es importante que el pago de la comisión sea otro motor generador de motivación para los integrantes del área comercial, pero en cualquier caso las comisiones sólo se otorgarán una vez que la factura haya sido pagada, es decir, que el dinero haya ingresado a la empresa.

Figura 39 Comisiones asignadas a la fuerza de ventas

Política de Comisiones		
Director Comercial	0.5%	Sobre ventas totales del area
Vendedor	1.5%	Sobre sus ventas directas

Fuente: Elaborado con información propia

Finalmente presentamos la figura 40, en la cual se presentan las remuneraciones sugeridas para ambos puestos, los montos son brutos, incluye los impuestos correspondientes, pero se toma este número ya que es finalmente lo que la empresa va a invertir en cada uno de los elementos, también se incluye el resumen anual de comisiones a pagar, calculadas sobre las ventas anuales planeadas, en caso de que el vendedor realice ventas mayores su comisión será mayor ya que no estaría topada. De esta forma se presenta para cada uno de los años el costo total que representa la fuerza de ventas, no incluye en este caso ningún gasto por mercadotecnia, catálogos, participación de eventos, etc. En este caso sólo se presenta la inversión en el factor humano.

Al cruzar la información de las utilidades anuales (figura 38) contra los costos de la fuerza de ventas (figura 40) puede observarse que este departamento es auto sustentable, es decir genera los recursos suficientes para cubrir sus costos de operación y aporta una utilidad positiva a la empresa, en un periodo de cinco años las ventas habrán crecido un cincuenta y siete por ciento y la utilidad se habrá incrementado en un monto superior al treinta y ocho por ciento con respecto al monto actual, es decir, se tendrá una utilidad de cinco millones doscientos mil pesos .

Figura 40 Costo anual de la fuerza de ventas

Costos Anuales							
2010	Director Comercial	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Vendedor 4	Vendedor 5	
Nomina Mensual	25,000.00	15,000.00	15,000.00				Total Mensual
Comisiones Anuales	50,625.00	50,625.00	50,625.00				Total Anual
							2010
							811,875.00
2011	Director Comercial	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Vendedor 4	Vendedor 5	
Nomina Mensual	26,250.00	15,750.00	15,750.00	15,750.00			Total Mensual
Comisiones Anuales	70,875.00	60,750.00	60,750.00	50,625.00			Total Anual
							2011
							1,125,000.00
2012	Director Comercial	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Vendedor 4	Vendedor 5	
Nomina Mensual	27,562.50	16,537.50	16,537.50	16,537.50			Total Mensual
Comisiones Anuales	97,875.00	101,250.00	101,250.00	60,750.00			Total Anual
							2012
							1,287,225.00
2013	Director Comercial	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Vendedor 4	Vendedor 5	
Nomina Mensual	28,940.63	17,364.38	17,364.38	17,364.38	17,364.38		Total Mensual
Comisiones Anuales	158,625.00	151,875.00	151,875.00	101,250.00	50,625.00		Total Anual
							2013
							1,795,027.50
2014	Director Comercial	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Vendedor 4	Vendedor 5	
Nomina Mensual	30,387.66	18,232.59	18,232.59	18,232.59	18,232.59	18,232.59	Total Mensual
Comisiones Anuales	226,125.00	202,500.00	202,500.00	151,875.00	60,750.00	50,625.00	Total Anual
							2014
							2,352,982.50
2015	Director Comercial	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Vendedor 4	Vendedor 5	
Nomina Mensual	31,907.04	19,144.22	19,144.22	19,144.22	19,144.22	19,144.22	Total Mensual
Comisiones Anuales	259,875.00	202,500.00	202,500.00	202,500.00	101,250.00	60,750.00	Total Anual
							2015
							2,560,912.88

Fuente: Elaborado con información propia

Organización de la Fuerza de Ventas

Para iniciar el proceso de crecimiento de la empresa mediante el crecimiento en las ventas a nuevos clientes, es necesario que la fuerza de ventas sea organizada en forma efectiva para planificar la forma como se atenderá el mercado. El primer punto a destacar es que debido a los productos y perfil de prospectos que le son de interés a Seguridad Electrónica Dorada implica que los vendedores funcionarán bajo un esquema sin rutas de trabajo establecidas, tampoco se establecerán zonas geográficas, ya que un cliente con sus oficinas corporativas en la ciudad de México puede comprar sistemas para cualquier parte de la república.

Es común que a los vendedores se les especialice y organice por tipos de productos, tampoco debe de ser el caso de esta empresa, ya que los vendedores deberán de manejar el portafolio completo de productos para estar en la capacidad de detectar oportunidades para cualquiera de los sistemas que oferta la empresa, el organizar a los vendedores por tipo de clientes también sería complicado ya que se contará con una fuerza de ventas reducida, si se clasificara a los clientes como gubernamentales, hospitales, tiendas departamentales, centros de entretenimiento, etc., entonces sería necesario contratar más de cinco vendedores, así que la forma de organizar la fuerza de ventas será bajo un enfoque mixto, en el que inicialmente cualquiera de los vendedores puede visitar clientes de cualquier sector y ofrecer la gama completa de productos, con el tiempo pudiera especializarse algún vendedor de acuerdo al tipo de clientes que vaya anexando a su cartera, aunque el mercado será amplio para los dos vendedores iniciales.

La forma más eficaz para controlar que los vendedores no visiten a los mismos clientes, es mediante una herramienta de control de proyectos que deberá de administrar el responsable comercial, además de que sirve para controlar todo el proceso de la venta y verificar en qué punto se encuentra el vendedor para apoyarlo en el cierre de la venta. Esta técnica de administración de ventas se conoce como "pipe line" y se enfoca a administrar el ciclo de ventas a largo plazo, considerando la venta presente y advirtiéndolo de futuras oportunidades así como áreas problemáticas en la relación con el cliente. La función principal es identificar cada etapa en que se encuentra el cliente para asignarle el tiempo y recurso requeridos para obtener la venta.

Con el uso de esta herramienta no sólo se sabe a qué clientes se está atendiendo, también le permite saber a los niveles directivos cual es el porcentaje de clientes que se obtiene por todos los prospectos visitados, se obtiene información de la cantidad de proyectos cancelados o perdidos y las razones por las que sucedió. Para utilizar la técnica pipe line el director comercial de seguridad electrónica deberá de catalogar en qué etapa se encuentra en su relación con el cliente de acuerdo a la figura 41, conforme va avanzando la negociación aumenta la posibilidad de obtener la venta, una clasificación objetiva en el estatus del cliente permite orientar los esfuerzos adecuados para proseguir en el camino para obtener la venta.

Figura 41 Etapas del proceso de venta

Etapa del ciclo de venta	Actividades posibles	Probabilidad de obtener la venta	Objetivo
Creando interés	Investigación de prospectos Calificar al prospecto Realizar Citas	0%	Obtener una cita calificada
Cuestionar	Explorar necesidades del cliente	0%	Obtener una oportunidad calificada
Calificar	Validar las necesidades del cliente Decidir si se cotiza o no	25%	Acuerdo para discutir una solución
Venta basada en necesidades	Preparar propuestas Presentaciones de venta	50%	Establecer razones claras para que nos compre
Cierre	Manejo de objeciones y cierre	90%	Acordar una solución Firma del contrato
Seguimiento	Construir una relación a largo plazo	100%	Programar entregas

Elaborado con información de web page Microsoft Office Online, artículo "Manage your sales pipeline effectively"

Después de clasificar la etapa del proceso de venta por cliente, el director comercial de seguridad dorada debe de establecer el monto del proyecto y la fecha tentativa de cierre del proyecto, el campo de fecha de contacto (cuándo se estableció el contacto inicial con el cliente) permite establecer el tiempo exacto que le tomó a la fuerza de ventas obtener la orden de compra, con esta información posteriormente puede establecer patrones de conducta en la compra por parte del cliente. Este pipe line debe de llevarse por cada uno de los vendedores y su publicación interna permite que los vendedores no visiten al mismo cliente además de generar un ambiente sano de competencia ya que los montos de los proyectos permiten establecer el potencial de venta que cada vendedor está manejando, en la figura 42 se presenta un ejemplo del pipe line con la información básica necesaria, el director comercial de la empresa podrá anexar columnas si requiere información adicional específica para la administración del departamento. Lo esencial en el uso de esta técnica es que los datos asentados sean fiables y que exista una continuidad en su uso, es un error frecuente el considerar estas herramientas como engorrosas y dejarlas de actualizar, lo que genera un alivio en el corto plazo para el vendedor al no tener que preparar

reportes, pero a mediano plazo le impide a los niveles directivos de la empresa establecer la mejor forma de ayudar al vendedor a obtener la venta.

Figura 42 Formato básico del Pipe Line

Seguridad Electronica Dorada SA de CV

PipeLine: Vendedor 1

Contacto	Fuente de contacto	Nombre del Proyecto	Monto del Proyecto	Fecha Contacto	Fase del proyecto	Cierre de la venta
Lic. Juan Hernández	Página Web	Centro de computo Novatec	US\$ 35,000	06-Ago-09	calificar	29-Mar-10
Arq. Mendieta	Contacto telefónico	Hotel La Escondida	US\$ 155,090	08-Nov-09	creando interés	18-Jun-10
Lic. L. Breton Free	Referenciado	Centro Médico Eugenia	US\$ 84,500	18-Sep-08	cierre	06-Oct-10
Arq. José Gómez	ExpoSeg 2008	Museo Señorial	US\$ 23,987	24-Feb-09	venta	20-Dic-10

Fuente: Elaborado con información propia

Existen herramientas adicionales para la administración de la fuerza de ventas como los controles de visitas/contactos/propuestas, el reporte propuesta/ventas, reportes de tiempo en campo de trabajo, reportes de visita, etc. El Director Comercial de Seguridad Electrónica Dorada deberá seleccionar cuales herramientas le son más útiles de acuerdo al desempeño que tenga su fuerza de ventas en el mercado de la seguridad, pero el pipe line es una técnica que el Director General deberá de exigir como obligatoria para la administración del área comercial.

Estos son los puntos esenciales que se deberán de considerar para la conformación del área comercial de Seguridad Electrónica Dorada , en esta estrategia se basa esencialmente el crecimiento de la empresa, por lo que se recomienda que no se descuide ninguno de los puntos antes mencionados.

Estrategia 5. *Disminuir el plazo promedio de cobro*

Basada en las estrategias de tipo DO y en el análisis de Sallenave del "capital" como factor esencial, esta estrategia busca solucionar el problema de cobranza detectado en el análisis del capítulo anterior, ya que el plazo promedio indica noventa y dos días, lo cual es demasiado alto ya que esos recursos podrían utilizarse en otras inversiones que le generarían algún beneficio adicional a la compañía. La estrategia fundamental basada en el capital debe dirigirse a reducir el tiempo que pasa desde que se factura hasta que ingresa el dinero a las cuentas bancarias de la organización. Este tiempo en algunos casos puede ser mayor debido a que el tiempo desde que

se entrega el equipo funcionando, hasta que se entrega la factura al cliente también puede ir desde varios días hasta un par de semanas, o en ocasiones un poco más, lo que agudiza la situación del flujo de capital.

Para que el cliente les reciba una factura y autorice el pago, es necesario que la orden de compra, coincida con las remisiones del equipo entregado, con el equipo instalado, con las actas de entrega, con los certificados de instalación, etc.; En estos documentos también deben coincidir los números de serie por situaciones de validación de las garantías del equipo. Es decir, existe todo un proceso administrativo que debe de revisarse cuidadosamente para que toda la información cuadre, sin que falte ni sobre nada. Una vez que los documentos se encuentran en orden, son entregados a los responsables de la compra para que validen que se recibió a satisfacción los equipos, quiénes firman de autorizada la factura y ésta pasa a tesorería para que se programe el pago.

Se recomienda que el grupo responsable de diseñar esta estrategia, desarrolle un diagrama de proceso de las actividades que se van sucediendo desde el momento de terminar la instalación y hasta el momento en que el cliente pague, para analizar a detalle todos los aspectos que están involucrados en cada una de estas actividades, se debe establecer el procedimiento a seguir para eliminar todos los retrasos debidos a la empresa, quedando en manos del director general el negociar con el cliente para que el tiempo promedio de pago no vaya más allá de los treinta días indicados en el crédito de compra. Ya que debido a que sólo cuenta con dos clientes, un retraso en las cuentas por cobrar significa una afectación en el flujo de efectivo y en el capital de trabajo. Una vez reducidos o eliminados los atrasos inherentes a Seguridad Electrónica Dorada entonces sólo quedará por negociar que el cliente se apegue a los días de crédito que se le han dado, eliminando los argumentos razonables por los cuales podría existir un retraso en el pago de las facturas.

Estrategia 6. *Fortalecer el compromiso del empleado*

Basada en las estrategias de tipo FA y en el análisis de Sallenave del "personal" como factor esencial, esta estrategia busca elevar el compromiso del empleado con la empresa, se propone que los directivos desarrollen e implementen una estrategia de integración grupal que abarque tres puntos esenciales: Comunicación, Motivación y Trabajo en equipo. Algunas de las actividades que aquí se mencionan ya son realizadas actualmente por la empresa, como el viaje anual de aniversario, o la fiesta de fin de año, las becas económicas para los hijos de los empleados, etc.

Pero la idea principal de esta estrategia de integración del personal, es darle un mayor impacto en la percepción del empleado, que valore nuevamente los puntos positivos que se dan en su organización y que sean observados no como actividades aisladas sino como parte de un programa integral enfocado en el bienestar y satisfacción del empleado.

Como ejemplo podemos citar que actualmente la empresa apoya al inicio de cada ciclo escolar con una ayuda económica para compra de útiles, para los empleados que cuentan con hijos cursando estudios, esta ayuda es entregada por el área de contabilidad directamente al empleado. Este apoyo tendría un mayor impacto en la motivación de los empleados y de sus familiares si se realizará una pequeña ceremonia en las oficinas de la empresa y en donde el Director General entregaría el paquete de útiles escolares directamente a los niños, el efecto sería completamente diferente.

El primer paso es establecer un grupo o comité de trabajo responsable de diseñar esta Estrategia, al ser la empresa relativamente pequeña se sugiere que esté integrado por tres empleados, uno del área técnica, uno del área administrativa y un directivo. De esta forma estarán representadas todas las áreas que integran la organización. Los integrantes de este grupo o comité deberán de enfocar su plan de integración de tal forma que las actividades ayuden a fomentar la cooperación activa entre los empleados, aprender a valorar el trabajo de los compañeros, fomentar el trabajo en equipo, la toma de decisiones, desarrollar la empatía, desarrollar la creatividad, mejorar los canales de comunicación entre compañeros, y alinear estas actividades con la misión, visión y valores de la empresa.

Se sugiere que integren actividades al aire libre coordinadas por un experto, como campamentos, competencias, etc, ya que la experiencia en este tipo de ambientes son de alto impacto y positivas en la integración de grupos de trabajo, debido a que los empleados se encuentran en un ambiente diferente al del trabajo, donde los roles organizacionales tienden a minimizarse o a desaparecer, (como las actividades de rappel, donde el director general necesita de la ayuda de un compañero para continuar su ascenso), y de esta forma los grupos se organizan en un ambiente nuevo, generando vínculos y lazos más estrechos, en este tipo de ambientes sobresalen las habilidades o cualidades de los empleados que muchas veces permanecen ocultas en el trabajo diario, bien manejadas estas experiencias ayudan a abrir canales de comunicación más directos y eficientes que son más difíciles de abrir en actividades de integración en oficina.

A continuación presentamos la figura 43 con las actividades que se sugieren sean consideradas desde un inicio en su estrategia de integración grupal, como línea de acción son enunciativas más no limitativas y se complementarán con las propuestas que surjan del grupo o comité de trabajo. Lo importante más allá de las actividades que se definan, es que éstas deberán de estar calendarizadas y con un responsable para su implementación, ya que sólo de esta forma se podrá evaluar su cumplimiento y con una aplicación de encuestas posteriores se podrá evaluar el efecto que estas actividades van generando en la organización.

Figura 43 Estrategia Basada en el Personal

Factor	Actividad
Comunicación	a) Junta General Informativa. Mensual, a cargo del Director General, donde se compartan sucesos exitosos como ventas, instalaciones terminadas, cómo va la empresa conforme a sus objetivos, y en su caso compartir también los problemas de la empresa. b) Retroalimentación. Informar al empleado sobre su desempeño o darle críticas constructivas con alternativas de solución. c) Tablero de Información. Hechos notables, nombres de empleados que cumplen años en el mes, datos de interés general, d) buzón de sugerencias. e) Publicar el calendario laboral.
Motivación	a) Felicitación Pública. Al empleado con un trabajo sobresaliente. b) Celebración de cumpleaños. El último día del mes para celebrar todos los cumpleaños de ese periodo. c) Instituir Reconocimiento a empleados con 3 años en la empresa. (posteriormente 5) d) Viaje de aniversario de la empresa. (ya implementado actualmente) e) Apoyo adicionales. Becas, bonos, útiles escolares, etc.
Trabajo en Equipo	a) Actividades grupales al aire libre. b) Cuadro de compromisos de los empleados c) Cursos de integración.

Fuente: Elaborado con información propia

Es importante que el grupo presente estas actividades como parte de una campaña o programa en beneficio del empleado, para que no se pierdan estos esfuerzos como hechos aislados o que con el tiempo se vean como obligaciones de la empresa más que como elementos motivacionales.

La finalidad principal de fortalecer el compromiso del empleado es que éste se integre de manera efectiva al trabajo en equipo, sienta confianza en la toma de decisiones en sus actividades de

trabajo, y se genere una comunicación mayor entre compañeros, con los resultados que esto implica para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y la atención efectiva del cliente.

Estrategia 7. *Participación en asociaciones profesionales de seguridad*

Basada en las estrategias de tipo DO y en la propuesta de Sallenave de utilizar la acción política, esta estrategia busca apoyar el desempeño de la empresa en su sector. Debido al tamaño de la empresa, al mercado que atiende, al producto y la conformación de la industria de la seguridad, sería complicado que Seguridad Electrónica Dorada SA de CV pudiera lograr un beneficio directo e inmediato, participando individualmente en organismos de desarrollo económico o influir a nivel político para que se realizasen cambios en distintos reglamentos y normatividades con la finalidad de que los sistemas electrónicos de seguridad tuviesen algún carácter "obligatorio", como por ejemplo en los reglamentos de obras y de construcción, y que de esta forma el mercado tuviera un crecimiento mayor en beneficio de Seguridad Electrónica Dorada.

Aunque el uso de estos sistemas cada día son más utilizados, incluso a nivel gobierno como ya fue mencionado¹²⁵ anteriormente, esto ha sido de un carácter más bien voluntario, debido a la utilidad comprobada de estos sistemas, sin ser de un carácter obligatorio, es decir, no existe una ley, norma o reglamento que "obligue" a que las empresas o instituciones en general instalen equipos electrónicos de seguridad, salvo en el caso de los bancos, que por el riesgo de sus actividades, se ha reglamentado por parte de las autoridades para que las instituciones bancarias cuenten con sistemas electrónicos de seguridad conectados a SEPROBAN.

Además y esto es muy importante, aunque en estos momentos se tuviese un crecimiento en el mercado de los sistemas de seguridad debido a nuevas normatividades, el beneficio para Seguridad Electrónica Dorada sería nulo, ya que mientras no lleve a cabo las estrategias que se mencionaron anteriormente de ampliar su cartera de clientes y diversificar sus productos, entonces se verá imposibilitada de beneficiarse del crecimiento de los mercados.

Sin embargo una participación activa de los directivos de la empresa en Asociaciones Profesionales de la industria de la seguridad le sería de beneficio, si no para elevar las ventas directamente y a corto plazo, si para realizar una serie de actividades que a mediano y largo plazos incidirán en colocar en mejor posición la imagen de la empresa lo que retribuirá en ventas para la

¹²⁵ Capítulo 2, inciso 2.1 , pp 60, 61

organización. Específicamente las asociaciones profesionales en las que se sugiere participar son las siguientes:

- *ASIS Capítulo México*
- *ALAS Asociación Latinoamericana de Seguridad*
- *NFPA México*

La ASIS es una asociación internacional de profesionales de la seguridad, que surgió en Estados Unidos y cuenta ahora con capítulos en diferentes países, siendo uno de ellos México, una de las actividades que realizan es un desayuno conferencia mensual, en el cual se exponen temas especializados de gran utilidad, además este evento sirve como un foro para establecer nuevos contactos ya que asisten gerentes de seguridad de compañías nacionales e internacionales, los cuales son el perfil de clientes que busca la empresa, también la ASIS representa el canal ideal para obtener una certificación como profesional en seguridad (CPP), lo cual brinda una mejor formación en el conocimiento de los temas que preocupan al responsable de la seguridad en las compañías, permitiendo proponer proyectos de seguridad electrónica más fundamentados, basados en análisis serios y no en el criterio de vender equipos.

La Asociación Latinoamericana de Seguridad (ALAS) está enfocada a la parte comercial de los sistemas de seguridad electrónica, tiene un amplio foro con las marcas fabricantes, distribuidores e integradores de seguridad, esta asociación cuenta también con cursos a nivel instalación donde certifica el nivel técnico de los participantes, para una compañía profesional que desea comprar un proyecto de seguridad electrónica valorará más si la empresa contratada cuenta con personal técnico certificado por una instancia independiente. En la página web de la asociación se encuentra también información de nuevas tecnologías, comportamiento del mercado, proyectos de inversión, etc. Esta asociación es ideal para mantenerse al día en los productos que las diferentes marcas fabrican, ver tendencias del mercado, etc. Además tiene una participación activa en la organización del evento ExpoSeg, la cual es una exhibición donde las principales marcas de equipos de seguridad electrónica participan con un stand para mostrar sus productos y soluciones.

La NFPA es la Asociación Nacional de Prevención de Incendios, establecida en Estados Unidos de Norteamérica y con representación en diversos países, esta asociación es fundamental en el estudio serio y profesional de la protección contra incendios, dentro de sus múltiples actividades ha generado en su país la normatividad legal para todos los temas relacionados con la protección y prevención de incendios y códigos de seguridad humana, sirviendo de base para las normatividades en otros países. Existe una representación en México, formada por profesionales

del tema y quienes activamente promueven la prevención profesional de incendios, debido a que uno de los productos que no ha comercializado la empresa son los sistemas de detección de incendios, los cuales representan una oportunidad de negocio, se recomienda que la empresa se acerque a esta asociación, participe activamente, para profundizar en el mercado de la protección de incendios, en una forma seria y responsable, es importante mencionar que a diferencia de los demás sistemas de seguridad, en la detección de incendios existen códigos, estándares y normas técnicas que deben de cumplirse.

Estrategia 8. *Incursionar en nuevas áreas de negocio.*

Basada en las estrategias de tipo FA y en el análisis de Sallenave del "mercado" como factor esencial, y en la diversificación horizontal, esta estrategia plantea el crecimiento de la empresa incursionando en negocios en un sector diferente al de la seguridad electrónica. En las primeras juntas realizadas con el Director General de Seguridad Electrónica Dorada, nos solicitó como ya fue mencionado en el capítulo tres, que en las propuestas de solución que se desarrollarán, no se considerará como alternativa el cambiar de giro de la empresa, o cerrarla para abrir otra empresa en un mercado diferente, aunque fuese más atractivo. Esta situación se deriva del hecho de que los directivos principales de la empresa (y algunos empleados) han dedicado su vida laboral al mercado de la seguridad electrónica, y es en este mercado donde quieren continuar, el Director General quiere implementar estrategias para consolidar sus esfuerzos y utilizar sus recursos en una forma más eficiente, basando sus decisiones en hechos estudiados, pero en ningún caso para salir del mercado.

En este sentido fue que se desarrollaron las estrategias anteriores, sin embargo, aunque no se plantea ningún cambio de giro, si se sugiere que se amplíen las unidades de negocio de la empresa, se sugiere que se abra una nueva razón social para dividir las operaciones de cada empresa y que la evaluación de la rentabilidad de una y otra organización sean independientes. El uso de los recursos con que cuenta la compañía le será de gran ayuda, para impulsar las nuevas operaciones.

En una junta con el Director General y dos de los accionistas principales de la empresa se planteó el tema, con la finalidad de saber si cuentan con alguna propuesta de inversión o negocio en el cual les interesaría evaluar la factibilidad del proyecto. El resultado es que en los últimos meses han recibido la propuesta de adquirir una pequeña empresa desarrolladora de software administrativo, la cual desea crecer y necesita de capital, por lo que considerarán con mayor

seriedad esta propuesta con la finalidad de incursionar en nuevas unidades de negocio. Además de verificar qué otras alternativas pudieran significar una oportunidad de negocio.

En el caso anterior la empresa de software ya cuenta con una infraestructura y ésta crecería con recursos frescos, sin embargo sugerimos a la Dirección General de Seguridad Electrónica Dorada que considere negocios que no están relacionados con seguridad electrónica pero que si requieren de personal técnico calificado, ya que de esta forma podría ocupar la estructura actual de la empresa, un ejemplo es el negocio de las instalaciones eléctricas para clientes corporativos, (que es el perfil de clientes que atiende actualmente) cuando una cadena comercial abre una nueva localidad, podrá prescindir de los sistemas de seguridad, pero forzosamente necesitará de su instalación eléctrica.

Una oportunidad que podría evaluar es la instalación de redes de cómputo, aquí se presentaría un fenómeno inverso a la tendencia que fue comentada en el capítulo dos, la cual señala que ha sido una práctica frecuente en los últimos años que las empresas especializadas en tecnologías de información incursionen en el sector de la seguridad electrónica, especialmente en el segmento de clientes que atiende Seguridad Electrónica Dorada, aquí en este caso se propone que la empresa desarrolle proyectos de instalación de redes de cómputo o implementación de sistemas, existe una ventaja para Seguridad Electrónica Dorada que debe de considerar seriamente, ya que su Director de Soporte Técnico está certificado por uno de los principales fabricantes de software en varias aplicaciones especializadas, además de contar con experiencia en el mercado de informática.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Al término del trabajo se cumplió el objetivo de desarrollar una propuesta de estrategias concretas para la empresa Seguridad Electrónica Dorada basada en la situación actual de la empresa, del sector industrial al que pertenece, y que le permita ubicarse en una posición más sólida en el mercado y consolidar sus operaciones a mediano y largo plazo. Actualmente los planes en la empresa no están formalizados y dependen exclusivamente del liderazgo de su actual Director General, y aunque cuentan con información detallada, ésta se encuentra aislada ya que no cuentan con una planeación estratégica formalizada.

Desde un inicio se delimitó el carácter de este trabajo a nivel de una propuesta, la implementación estará bajo la responsabilidad de la dirección general de la empresa, sin embargo es importante señalar, que durante las juntas realizadas con los directivos de la compañía para recabar información e intercambiar ideas, se fue generando una conciencia de la situación prevaleciente en algunos puntos débiles de la empresa, y bajo una perspectiva autocrítica determinaron que se debe de comenzar a tomar las medidas necesarias para corregirlos, esta situación no fue fácil ya que generalmente se tiende a pensar, equivocadamente, que una empresa tiene debilidades como resultado de los errores u omisiones de los directivos, cuando la realidad indica que estas debilidades simplemente son el producto del ambiente en el que se desenvuelve la empresa y la estructura con que ésta cuenta.

La seguridad electrónica en México representa un mercado atractivo para las empresas que trabajan en este sector, con un crecimiento anual entre tres y cuatro puntos por encima del PIB es un sector donde las inversiones han continuado, aun en época de crisis. El mercado de la seguridad se encuentra segmentado en tres grupos de clientes bien diferenciados, el primer grupo denominado Gobierno/Industrial/Comercial el cual incluye como clientes al gobierno, a las empresas de servicios públicos, aeropuertos, plantas de manufactura, tiendas departamentales, bancos, etc., este es el segmento con los clientes de mayor poder adquisitivo. El segundo grupo de clientes es el de la mediana industria y comercio, finalizando con el tercer grupo que es el de los clientes residenciales y pequeño comercio.

Esta segmentación es importante porque de acuerdo al tipo de cliente que se atiende depende el tipo de producto que se le vende, así como la estructura que necesita la empresa para atender ese sector. La empresa Seguridad Electrónica Dorada se ha dirigido al segmento denominado Gobierno/Industrial/Comercial, pero atiende sólo a tiendas departamentales y de este grupo sólo ha

realizado negocio con dos clientes, lo cual representa una debilidad, ya que existe una gran cantidad de clientes en este segmento que están siendo atendidos por la competencia, además de que las inversiones más fuertes en los últimos años las ha realizado el sector gobierno y en estos negocios la participación de la empresa ha sido nula. El haber escogido el segmento de mercado mencionado, le ha permitido a la empresa mantenerse estable aunque sin crecimiento, esto es debido a que los clientes de este segmento toman sus decisiones basados en el precio pero influyen también variables como la calidad y el servicio, además pocas empresas nuevas han entrado a competir en este segmento, aunque las que ingresan a competir suelen estar bien preparadas ya que vienen del sector de TI.

Tradicionalmente este sector de mercado compraba los productos de las marcas más reconocidas y tecnología innovadora, sin embargo, en los últimos años y debido a la creciente disponibilidad de productos provenientes de mercados emergentes (a precios más bajos comparativamente), se ha incrementado la amenaza de los productos sustitutos, de los cuales Seguridad Electrónica Dorada no comercializa, ya que su política es vender una sola marca de prestigio, para realizar el análisis del atractivo de la industria de la seguridad electrónica y la posición relativa de la empresa dentro de esta industria se utilizó el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, ya que consideramos que es un enfoque muy acertado para entender fácilmente la posición de la empresa, además la Dirección General de la empresa contaba con toda la información necesaria que se requirió para elaborar este análisis, enriquecida con la experiencia y conocimiento del mercado que tienen los directivos de la empresa. Finalmente es importante mencionar respecto a la empresa que de acuerdo con la revisión de los índices financieros, existen puntos que deben de mejorarse, en especial la situación de las cuentas por cobrar.

Para desarrollar la propuesta de las estrategias que se proponen en este trabajo, se utilizó como base el modelo integral de dirección estratégica de Fred R. David, en especial la primera parte del modelo correspondiente a la formulación de las estrategias, ya que al aplicar este modelo permitió darle una formalización a las actividades de planeación que se realizan en la empresa estudiada, como desarrollar e implementar la visión, misión y valores, elaborar una auditoría externa e interna para entender las fuerzas y debilidades de la estructura de la empresa, así como las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta la empresa, establecer los objetivos a largo plazo, y crear y seleccionar las estrategias propuestas (esto último mediante el esquema analítico de tres etapas para la formulación de la estrategia planteado también por Fred R. David).

La segunda parte del modelo de David que corresponde a la implantación y evaluación de la estrategia quedará a cargo de la dirección general de Seguridad Electrónica Dorada, es importante mencionar que la empresa estudiada no posee divisiones o unidades de negocio estratégicas, solo cuenta con el nivel directivo y el nivel funcional, por lo cual los empleados en estos dos niveles deberán de participar en forma activa en las actividades de implementación de la estrategia. Sin embargo en la parte final del trabajo se desglosaron las ocho estrategias propuestas, con la finalidad de dar a conocer los aspectos más importantes que forman parte de cada estrategia para que sean tomados en cuenta en el momento de implementarlas.

Para seleccionar las ocho estrategias finales, el análisis se enriqueció mediante el análisis de los factores esenciales de Seguridad Electrónica Dorada, de acuerdo con el enfoque de Sallenave, ya que se evaluó el producto, el mercado, la tecnología, la competencia, el capital y el personal, para entender cómo influye cada uno de estos factores en la empresa, de esta forma las estrategias seleccionadas están encaminadas a fortalecer los puntos que se encontraron como débiles en el análisis de estos factores. El enfoque de Steiner fue tomado en cuenta, como complemento, en la realización del análisis FODA, en el entendido de que la generación de estrategias implica considerar expectativas de los principales intereses exteriores (sociedad, accionistas, clientes, proveedores) y las expectativas de los principales intereses interiores (alta dirección, empleados), Steiner también sugiere que los archivos de la empresa son importantes ya que el desempeño del pasado ayuda a entender la situación actual.

Las ocho estrategias propuestas van encaminadas a resolver cada uno de los puntos que, de acuerdo a este trabajo, deben de mejorarse para colocar a la empresa en una posición de fortaleza, cada una de estas estrategias tiene su propia importancia, sin embargo consideramos que se le debe dar prioridad en su implementación a cuatro de estas, bajo el siguiente orden:

- Disminuir el plazo promedio de cobro
- Ampliar el portafolio de productos ofertados
- Ampliar el segmento de mercado atendido
- Ampliar la cartera de clientes mediante la conformación del área comercial de la empresa

Se propone este orden ya que el disminuir el plazo promedio de cobro permitirá traer dinero fresco a la empresa, además de que esta estrategia puede desarrollarse con los recursos internos con que actualmente cuenta la empresa. Las tres estrategias restantes, como puede observarse van encaminadas a incrementar las ventas de la empresa, y sobre todo a incrementar el número de

clientes de la empresa, para solventar la situación de riesgo actual de basar la facturación total de la empresa en sólo dos clientes.

Una situación importante que se presentó en el desarrollo de este trabajo, es la apertura de parte de la dirección general de la empresa para escuchar nuevas ideas, ya que en el momento de redactar estas conclusiones, el Director General y el Director de Soporte Técnico de Seguridad Electrónica Dorada habían comenzado la evaluación de una nueva línea de productos de seguridad diferentes al circuito cerrado de televisión, para introducirlos en el mercado, lo que les permitiría crecer su portafolio de soluciones ofertadas y su base de clientes, el tipo de sistema y la marca lo están manejando bajo un esquema de confidencialidad, aún con sus empleados, ya que esta marca aún no se comercializa en el país, y de acuerdo con su filosofía de trabajo, buscarán una representación directa y si es factible una exclusividad en la distribución.

Una aportación importante de este trabajo para la empresa estudiada, es mostrar que independientemente de las decisiones que sean tomadas en los próximos meses, éstas deberán de estar alineadas con los objetivos de la compañía, para lo cual es necesario contar con una planeación estratégica que les permita reaccionar ante los diversos cambios a los que se vayan enfrentando, y que es mucho más efectivo entrelazar los conocimientos prácticos y la experiencia con la parte teórica y académica, es frecuente pensar que la planeación estratégica sólo es para las empresas medianas o grandes, y que para una pequeña empresa es más importante vender y sobrevivir que desarrollar planes a largo plazo, esta visión queda borrada con los resultados presentados en el presente trabajo.

Finalmente agradezco a los directivos y empleados de Seguridad Electrónica Dorada, por el tiempo brindado, el acceso a la información y todas las facilidades otorgadas, así como a los profesores que integran mi comité de titulación, sin sus valiosas aportaciones y consejos, no habría terminado el presente trabajo con los resultados obtenidos en tiempo y forma.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Alman, Kathleen H., "NFPA Journal Latinoamericano Junio 2009".
NFPA, México, 2009.

Barcena, Alicia, "Las dimensiones políticas de la crisis económica mundial: una perspectiva latinoamericana",
CEPAL, Santiago de Chile, 2009

B.H. Liddell Hart, "Strategy"
Praeger, New York, 1954

Bourgeois, L.J y D.A. Brodwin, "Strategic Implementation: five approaches to an elusive phenomenon"
Strategic Management Journal 5, 1984

Bracker, Jeffrey, "The Historical Development of the Strategic Management Concept"
Academy of Management Review, Atlanta, 1980

Brandenburger Adam, "Porter's added value: High indeed!",
Academy of Management Executive Vol 16 No 2, USA 2002

Collis, David J & Rukstad Michael G, "¿Puede usted decir cuál es su estrategia?",
Harvard Business Review, Abril 2008, MA

Chandler, Alfred D., "Strategy and Structure"
MIT Press, Cambridge, MA, 1962

David, Fred R. "Administración Estratégica",
Prentice Hall, México, 2003

Duarte Schlageter Javier, "Finanzas Operativas: un coloquio",
Limusa, México, 2008

Gao Yuan, "Las treinta y seis Estrategias Chinas",
Edaf, España, 2002

Henderson, Bruce D., "The Origin of Strategy",
Harvard Business Review, MA, 1989

Mintzberg, Henry, "El proceso Estratégico"
Prentice Hall, México, 1997,

Olmedo, José A., "Manual del Director Comercial"
Gestión 2000, México, 2003

Pérez Vázquez, Guillermo, El concepto de Estrategia,
Apuntes UPIICSA, México, 2008

Porter, Michael E., "Ubíquese",
América Economía Nº 56, México 1991

Sallenave Jean Paul, "La Gerencia Integral",
Norma, Bogotá, 1994

Secretaría de Seguridad Pública; "Programa Nacional de Seguridad Pública"
SSP, México, Noviembre 2008,

Seguridad en América,

Ediciones: Noviembre /Diciembre 2008, año 9 No 51,
Mayo / junio 2009, año 9 No 54

Steiner, George A., "Planeación Estratégica",

CECSA, México, 2004

Ventas en Seguridad,

Ediciones: Julio/Agosto 2008, Vol. 12,
Noviembre/Diciembre 2008, Vol. 12
Enero/Febrero 2009, Vol. 13,
Marzo/Abril 2009, Vol. 13",
Latin Press, México

Vives Antonio, "Evaluación Financiera de empresas"

Trillas, México, 1984

PAGINAS EN INTERNET

<http://alarm.org/indinfo/quickfacts/reduce.html>
National Burglar & Fire Alarm Association

<http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>,

<http://www.el-universal.com.mx/notas/602710.html>
Notimex. Seguridad y salud, los grandes desafíos de México: CNDH

<http://www.esmas.com/noticierostelevisa/noticieros/349981.html>
Noticieros Televisa, Andrea Montalvo, Reportaje "Robo Hormiga", 13 Marzo 2004,

http://www.icesi.org.mx/estadisticas/estadisticas_encuestasNacionales.asp
ICESI, 5a Encuesta Nacional sobre la Inseguridad.

<http://www.jornada.unam.mx/2006/02/06/6n1sec.html>
Fregoso Bonilla Juliana, La Jornada, Suplemento Semanal La Jornada en la Economía, Espías al Acecho,

<http://www.nokia.com.mx/A4587024>

<http://portal.ssp.df.gob.mx/portal/serviciosalaciudadania/MedidasPreventivas/Recomendaciones>

<http://www.securitysales.com>
Bobit Business Media, "2007 Security Sales & Integration Installation Business Report"

<http://www.sony.com.mx/prensa/sonymexico.html>

<http://www.thefreelibrary.com>, sección: Ansoff, Igor "Corporate Strategy"

<http://www.upiicsa.ipn.mx/index.php>

<http://www.vanguardia.com.mx>
Notimex 22-Abril-2008, vanguardia información con valor.

<http://www.zonadeseguridad.org>
Revista Electrónica de ALAS, Editorial 30 Octubre 2008

ANEXOS

ANEXO 1

Cuestionario aplicado en la empresa Seguridad Electrónica Dorada

Sección A

1.- ¿Cuenta su empresa con una declaración escrita de "La Misión de la Empresa"?

- *Sí, si cuenta*

2.- En caso afirmativo, favor de enunciarla.

- *Ser una empresa líder en seguridad electrónica (Circuito Cerrado de T.V., Control de acceso y Alarmas), conquistar la confianza del cliente adecuando el equipo a sus necesidades y no el cliente al equipo. Ofrecer alta calidad en nuestros servicios tanto en Equipo Electrónico, Instalaciones y Nuestro Servicio de Mantenimiento, contando con el mayor prestigio en el medio de seguridad electrónica respaldados por 25 años de experiencia, donde se ha creado tecnología propia y mejoras a los equipos que representamos.*

3.- ¿Es conocida por sus empleados?

- *Solo por los directores de área*

4.- ¿Cuenta su empresa con una declaración escrita de su "La Visión de la Empresa"?

- *Sí, si cuenta*

5.- En caso afirmativo, favor de enunciarla.

- *Mantener el liderazgo en el mercado, para situarnos como una de las empresas con más experiencia en el mercado de seguridad electrónica (sic).*

6.- ¿Es conocida por sus empleados?

- *Sólo por los directores de área*

7.- ¿Cuenta su empresa con una declaración escrita de sus "Los Valores de la Empresa"?

- *No, no se tienen por escrito,*

8.- En caso afirmativo, favor de enunciarlos.

9.- ¿Son conocidos por sus empleados?

- *No, existe la intención de formalizarlos para que los empleados se comprometan con ellos, pero hasta el día de hoy no se ha realizado.*

10.- ¿Cuenta su empresa con objetivos a largo plazo por escrito?

➤ *No, no se tienen formalizados por escrito*

11.- En caso afirmativo, favor de enunciarlos.

12.- ¿Son conocidos por sus empleados?

13.- ¿Cuentan las áreas de su empresa con objetivos bien establecidos y por escrito?

Cada área sabe lo que se espera de ellas, pero no se tienen objetivos por escrito (cuantificables y medibles).

14.- En caso afirmativo, favor de enunciarlos.

15.- ¿Son conocidos por sus empleados?

16.- ¿Puede usted indicar cuál es su estrategia general como empresa?

Establecer una relación de confianza con el cliente, basada en el conocimiento técnico de los equipos, lo que permite elaborar propuestas que impacten en la disminución de los gastos del cliente, por nuevos equipos, por reparaciones, mantenimientos, así como por la expansión de la vida útil del equipo. Esta estrategia incluye la investigación, desarrollo y fabricación de soluciones, refacciones y partes bajo el nombre de la empresa.

17.- Respecto a la estrategia del punto anterior, ¿la tiene usted por escrito?

➤ *No.*

18.- ¿Cuenta su empresa con estrategias definidas para las diferentes áreas de la empresa?

➤ *De acuerdo a los objetivos generales que se han planteado, cada dirección o área de la empresa ha delineado sus propias estrategias. Las cuales no están formalizadas por escrito ni son evaluadas para verificar su cumplimiento.*

19.- ¿Cuenta su empresa con planes y programas por escrito a corto y mediano plazo?

➤ *No.*

20.- ¿Cuenta su empresa con un modelo de medición y evaluación del rendimiento de acuerdo a las estrategias establecidas?

- *Si, es un modelo de medición y evaluación que considera el desempeño del empleado con base a su asistencia, presentación personal, efectividad, disponibilidad y actitud para el trabajo, y funciones administrativas (llenado de reportes y cuentas de gastos para el personal técnico por ejemplo), este modelo está tabulado para alcanzar hasta 100 puntos y con un bono que varía de acuerdo a la cantidad de puntos alcanzado. Este bono es mensual, y existe otro semestral, aplica para todos los empleados excepto los directores de área.*

21.- ¿Cuenta su empresa con normas de decisión y evaluación?

- *No, la evaluación la realiza cada director de área de acuerdo a su criterio.*

22.- ¿Cuenta su empresa con manuales de organización?

- *El área de soporte técnico cuenta con procedimientos e instrucciones de trabajo bien definidas, manuales de instalación, guías técnicas, y toda la información que permita desempeñar eficientemente el trabajo técnico, sin embargo las demás áreas no cuentan con procedimientos por escrito y por lo tanto no se ha conjuntado toda la información en un manual de organización que incluya políticas, procedimientos, descripción de puestos, etc.*

23.- ¿Cuenta su empresa con un plan de motivación para los empleados?

- *Un plan como tal no se tiene formalizado, sin embargo si es prioridad de la empresa generar una motivación en sus empleados, para lo cual se ha establecido un viaje anual con motivo del aniversario de la empresa al cual pueden llevar los empleados a toda su familia directa (esposa e hijos) con la finalidad de que se conozcan y convivan las familias, se tiene un bono adicional para el empleado como ayuda económica para gastos escolares de sus hijos, es bimestral y la cantidad está tabulada de acuerdo al promedio de calificaciones. La fiesta de fin de año es en compañía de la pareja del empleado y se le otorga un bono especial de fin de año, los empleados están autorizados a utilizar en fin de semana y para uso personal el automóvil utilitario que tienen asignado, el empleado también puede adquirir el automóvil después de ciertos años, siempre que haya hecho un uso adecuado de la unidad. Finalmente aunque no está por escrito pero existe una actitud por parte de los Directores de área con base a la filosofía que ha permeado desde la dirección general de tener una actitud humana ante las necesidades de sus trabajadores.*

Sección B

24.¿Cuales considera usted que son las expectativas de los clientes respecto a su empresa?

- *Obtener productos buenos al precio más bajo posible, que la atención sea lo más rápida y eficaz tanto en instalaciones como en servicio, que el personal que se envíe sea honesto y capacitado, que el servicio permita alargar el mayor tiempo que se pueda la vida útil de los equipos, si es posible obtener el mayor plazo posible de crédito sobre las facturas a pagar.*

25¿Cuales considera usted que son las expectativas de los proveedores respecto a su empresa?

- *Que la mayor parte de los productos que venda la empresa correspondan a su marca, que se les ayude a obtener una mayor participación del mercado, que las instalaciones y ventas sean acordes con la imagen de la marca para que no se relacione el nombre de la fabrica con productos de bajo desempeño, que se pague a tiempo las facturas, que se les mantenga informados de problemas de funcionamiento debidos al diseño que se presenten con los clientes para que se realicen mejoras en el producto.*

26¿Cuales son las expectativas de usted respecto a su empresa?

- *Que la empresa se mantenga por muchos años en el mercado, más allá de una generación, para que sea el sustento de toda las familias que dependen de esta empresa y que les permita mejorar su nivel de vida, que la empresa sea reconocida siempre por los clientes como una empresa de calidad, generar las utilidades deseadas por los inversionistas.*

27¿Cuales son las expectativas de los gerentes del área respecto a su empresa?

- *Que la empresa se mantenga bien, para tener estabilidad en el trabajo lo que les permita crecer profesionalmente y afrontar compromisos personales, que la empresa les brinde capacitación y desarrollo a ellos y a su personal y que los empleados que pertenecen a sus grupos de trabajo se sientan integrados a la empresa para dar lo mejor y crecer todos como grupo.*

28 ¿Cuales son las expectativas del personal respecto a su empresa?

- *Que la empresa me ofrezca un trabajo estable por mucho tiempo, que me capacite para mantenerme actualizado en las labores que me correspondan y que de esta forma no sea obsoleto con respecto a trabajadores similares de otras empresas. Que mi sueldo me permita cumplir mis objetivos personales como comprar casa, auto, viajes, escuela de los niños, etc.*

Anexo 2. Cronograma para implementar las ocho estrategias propuestas

		Semanas												24
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12 a 23	
E1	Fortalecer el valor agregado de la empresa mediante implementación de campaña de imagen corporativa programa de administración de relaciones con el cliente				I	I	I	I	S	S	S	R	C	E
E2	Ampliar el portafolio de productos ofertados			I	I	I	I	S	S	S	R	C	S	E
E3	Ampliar el segmento de mercado atendido				I	I	I	S	S	S	R	C	S	E
E4	Conformar el área comercial de la empresa			I	I	I	I	S	S	S	R	C	S	E
E5	Disminuir el plazo promedio de cobro	I	I	S	S	S	S	R	C	S	S	S	S	E
E6	Fortalecer el compromiso del empleado							I	I	I	S	S	S	E
E7	Participación en asociaciones profesionales de seguridad			I	I	S	S	S	S	S	R	C	S	E
E8	Incurcionar en nuevas áreas de negocio									I	I	I	I	I
I	Implantar													
S	Seguimiento													
R	Revisión													
C	Correcciones													
E	Evaluación													