

Proceso de Elaboración de Estrategias para Lograr una Ventaja Competitiva, Caso Ferretería La Única

Giovanna Arciga Ramírez¹

Analy Albino Moreno²

¹Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, gio.admon@gmail.com

²Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, any.albimore@gmail.com

Av. Gral. Francisco J. Múgica S/N
Edificio AII – C.P. 58030
Ciudad Universitaria
Morelia, Michoacán, México,
Tel. y Fax (443) 3-16-74-11
Email: rfcca@umich.mx
Web: <http://rfcca.umich.mx>

Resumen

En el presente trabajo diseñamos estrategias factibles a implementar a una PyME, mediante la metodología propuesta por Fred David (2003), a fin que esta empresa logre el sostenimiento de su ventaja competitiva y en consecuencia logre ser más rentable, obtener rendimientos superiores al promedio.

Palabras clave: Estrategia, Ventaja Competitiva, Planeación Estratégica

Introducción

Para el país la existencia de las Pequeñas y Mediana empresas (PyMES) son un soporte invaluable en su economía ya que más del 95% de todas las empresas establecidas en México corresponden a esta categoría, ocupan el 64% del personal de la planta productiva, su consumo en conjunto de este tipo de empresas es mayor que el de las consideradas grandes empresas y tienen una participación en el PIB del 40% (secretaría de economía informe anual 2002) ,por lo anterior se hace necesario el fortalecimiento de las mismas ya que enfrentan un ambiente globalizado e incierto , retos que solamente aquellas que sean capaces de generar ventajas competitivas logran mantenerse y crecer en el mercado.

En la actualidad las empresas han canalizado gran parte de sus esfuerzos en la administración de sus recursos a fin de minimizar costos, captar nuevos mercados y resolver problemáticas de su entorno competitivo, globalizado, incierto y con impresionantes desarrollos en diferentes campos de la ciencia y de la tecnología. El empresario debe volver la vista a sus recursos internos para desarrollar estrategias hacia el logro de competencias esenciales que integren elementos claves como: el aprendizaje, la innovación, las capacidades, los conocimientos, la visión y el liderazgo que le permitan a la empresa lograr beneficios de rentas extraordinarias.

Marco Conceptual.

Planeación estratégica

De acuerdo a David R. Fred (2003), las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo.

La dirección estratégica permite a una empresa ser más proactiva, puesto que define su futuro, la empresa tiene la posibilidad de iniciar o bien influir en actividades, pudiendo así ejercer un mejor control sobre su propio destino.

La comunicación es sumamente importante dentro de la dirección estratégica, para que pueda lograrse el éxito deseado. Es necesario que se logre la comunicación, puesto que lleva implícito en ella la comprensión y además el compromiso de los que intervienen en ella.

De acuerdo a Pedraza O. (2012) Para lograr el aseguramiento de la calidad se requiere atender a la capacitación, la documentación y la ejecución. La comunicación debe ser continua ya que se encuentra estrictamente relacionada para lograr el control ya que sin esta los objetivos no se cumplirían.

La toma de decisiones en cuanto a estrategias es responsabilidad del propietario o director general, los gerentes y empleados deben participar en su formulación, en la implantación y en la evaluación de las mismas. Una empresa que se apoya de la planeación estratégica tiene mayores oportunidades de éxito, suelen ser más rentables que las que no la utilizan, algunos aspectos que demuestran lo anterior pueden ser: mejoría en sus ventas, rentabilidad, productividad en comparación con la competencia.

La dirección estratégica permite a la empresa además de beneficios económicos otro tipo de beneficios como por ejemplo, descubrir las amenazas externas de la organización, el conocimiento de las ventajas utilizadas por la competencia, logra un incremento en la productividad de los empleados, así como también favorece la relación entre la alta gerencia y los empleados pues promueve una mejor comunicación, lo cual conlleva a una

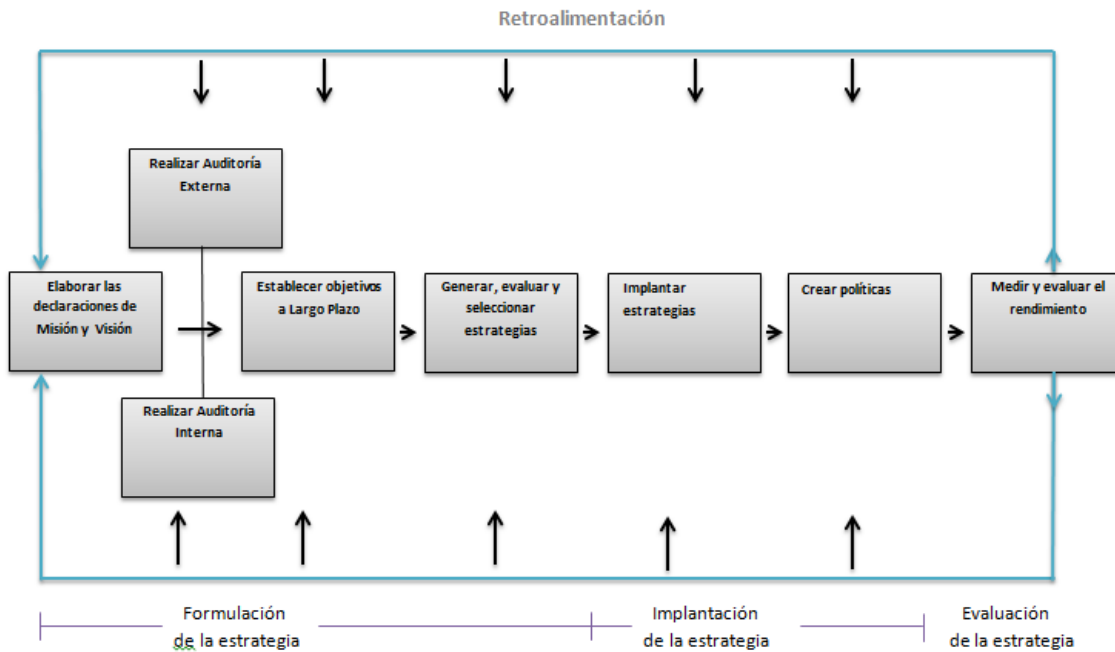
relación participativa de ambas partes, y un menor riesgo de sufrir miedo al cambio en caso de ser necesario implementar acciones.

Ahora bien, el hecho de recurrir a la formulación e implementación de estrategias no garantiza el éxito de las mismas, pues depende de la eficiencia con que se les da seguimiento y evaluación, así como la buena comunicación con las que son llevadas a la práctica. El proceso para elaborar las estrategias que permitirán lograr una ventaja competitiva a la Ferretería La Única, estará basado en el modelo integral de dirección estratégica propuesto por Fred R. David (2003).

Esta metodología consiste en una serie de pasos interrelacionados, iniciando con la elaboración de las declaraciones de la misión y visión, posteriormente se procede a realizar una auditoría externa donde se evalúan los factores externos como: Competencia, desempleo, tamaño de la población. Así mismo se contemplan los factores internos de la empresa lo que da origen a una auditoría interna, en base a lo obtenido se establecen objetivos a largo plazo; se van a evaluar las posibles vías que conduzcan al cumplimiento de los mismos. Se generan, evalúan y seleccionan las estrategias más adecuadas para posteriormente ejecutarlas acompañando así esta implantación con las políticas correspondientes para llevar un mejor mecanismo y a su vez, tener el control del proceso, tanto de la formulación de la estrategia, su implantación y evaluación, considerando de suma importancia la retroalimentación de cada uno de los pasos de la metodología.

La evaluación de la estrategia se está volviendo cada vez más difícil con el paso del tiempo por algunas razones, una de ellas es que la economía es inestable en comparación con años anteriores, los ciclos de vida de los productos, eran más largos, el desarrollo de los productos más prolongados, el avance tecnológico, había menos competidores y controlar con eficacia a los empleados respecto a las exigencias actuales de las empresas, con mayor flexibilidad, innovación, creatividad y fomentando la iniciativa y participación de los empleados.

Figura 1. Modelo integral de dirección estratégica



Fuente: Fred R. David (2003)

MODELO DE NEGOCIOS

Elige a sus clientes

Esta ferretería se encarga de hacer un estudio minucioso del mercado específico donde se encuentran sus clientes y conocer sus necesidades ofreciendo productos para satisfacerlas.

Ofertas de productos

A los clientes preferentes se les otorgan descuentos por ventas superiores marcadas en las políticas internas de la organización.

Crear valor a los clientes

Dar precios bajos a los clientes, ofreciendo productos y servicios de calidad, teniendo en cuenta que el cliente es primero.

Conserva a sus clientes

Los productos, la atención y el servicio que brindan son de calidad, además de contar con extenso surtido en materiales y herramientas para la construcción.

Producen bienes

Ofrece productos como herramientas para carpintería, electricidad maquinaria, cerraduras, tuberías, pinturas, etc.

Reducen los costos

Los precios vienen establecidos desde que se adquieren a proveedores, por lo que es preciso elegir las mejores ofertas del mercado, cuidando que los productos adquiridos cubran un nivel de calidad adecuada.

Hacen llegar dichos bienes y servicios al mercado

El flete corre por cuenta de la Ferretería después de un monto mínimo de compra establecido en las políticas.

MISIÓN

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) él para que o para quién lo va hacer; y es influenciada en momentos concretos para algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Misión de Ferretería La Única

Proporcionar soluciones para la construcción, con materiales y herramientas de ferretería, empleando un surtido de alta calidad a un precio competitivo y brindando el mejor servicio a sus clientes a través de un personal altamente capacitado.

Elementos de la misión

Tabla1. Elementos de la Misión.

CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE DECLARACIONES DE LA MISIÓN						
Compañía	Productos/clientes	Servicios	Mercados	Interés por la supervivencia	Crecimiento	Rentabilidad
	Filosofía	Interés por concepto de sí mismo	Interés por la imagen	Empleados		

Fuente: Elaboración propia

VISIÓN

Es el contexto de quienes queremos ser, y adonde queremos posicionarnos a futuro. El objetivo fundamental de la visión, es definir un estado deseado, en base a la misión y objetivos de la empresa. Establece la respuesta de cómo nos queremos ver.

Visión de Ferretería La Única

Lograr ser el mejor centro comercializador de productos para la construcción, ofreciendo productos y servicios a nuestros clientes.

Valores

- Respeto
- Honestidad
- Confianza
- Puntualidad
- Compromiso
- Responsabilidad

Auditoría Interna y Externa(Análisis FODA)

AMENAZAS

Segmento Político/legal

Tabla 2. Análisis Externo (Segmento Político Legal)

		1	2	3	4	No.
1	Cambios en las reformas laborales	x		x	x	3
2	Incremento en los salarios		x	x	x	3
3	Incrementos en el IVA	x	x	x	x	4
4	Utilización de facturas electrónicas	x	x	x	x	4

1	Incrementos en el IVA	10	9	9	10	38
2	Utilización de facturas electrónicas	9	8	7	9	33

Fuente: Elaboración propia

Incrementos en el IVA

Este factor es considerado una amenaza para la empresa porque los precios que proporcionan pueden incrementar el precio y eso a consecuencia reduciría el nivel de ventas.

Utilización de facturas electrónicas

El mayor beneficio es el ahorro económico. Una factura electrónica elimina los gastos de papel, impresión, sellos, envío, etc. Pero las ventajas no sólo se reflejan en el dinero ahorrado. Por ejemplo, al ya no ser necesarios los gastos de envío, existe un beneficio en la rapidez y en la seguridad del envío a través de soportes electrónicos.

Segmento Demográfico

Preferencia del consumidor

Una preferencia del consumidor explica cómo los consumidores clasifican una colección de bienes y servicios o prefieren una colección sobre la otra. Esta definición que los consumidores clasifican bienes y servicios por la cantidad de satisfacción, o utilidad que ofrece. La teoría de la preferencia del consumidor no toma ingresos, costos y servicios o la habilidad de éste para comprar el producto o servicio.

Capacidad y poder de compra

El poder adquisitivo designa la relación que es posible establecer entre el ingreso y el precio. El poder adquisitivo de cierta suma de dinero equivale a la cantidad de bienes que permite adquirir. Es conveniente distinguir entre el ingreso nominal e ingreso real. El primero representa cierta cantidad.

Segmento Económico

Tasa de inflación

Para el caso de la Ferretería la tasa de inflación repercute en el aumento de los precios de nuestros productos y servicios y esto causa conflicto en mantener precios bajos para nuestros clientes y a su vez poder liderar ante la competencia.

Nivel Salarial

Actualmente el aumento en el índice del nivel salarial es muy bajo, lo cual afecta en las ventas de la Ferretería ya que la sociedad demanda bienes necesarios antes que los complementarios y los nuestros se catalogan en estos últimos.

Segmento social

Desempleo

El desempleo que se está presentando en la actualidad está haciendo que las personas sólo adquieran productos de primera necesidad.

Falta de liquidez

En el caso de la Ferretería la falta de liquidez de nuestros clientes impide que realicen compras de contado por lo cual se implementaran las ventas a crédito.

Competencia

Estrategias de mercadotecnia de la competencia:

Para poder lograr ser un líder en el mercado se debe buscar crear cierta ventaja competitiva ante la competencia, lo cual implica un esfuerzo económico adicional que se ve reflejado en nuestras utilidades.

Creación de nuevas ferreterías:

Este factor afecta puesto que habría un mayor número de competencia y/o empresas con venta de productos similares que atacan el mismo mercado.

OPORTUNIDADES

Segmento Político legal

Apoyo de financiamiento

Apoyos temporales para proyectos que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Programas de asesoramiento

En este caso sería una oportunidad ya que a los clientes les brindaríamos el servicio de asesoramiento de los productos que se ofertan en la Ferretería para que adquieran los de mejor calidad además de que tengan conocimiento para emplearlos de forma adecuada.

Segmento demográfico

Comercialización de productos extranjeros

A la Ferretería le beneficia y se considera como una excelente oportunidad contar con productos importados de diferentes países, puesto que representan una magnífica ventaja sobre nuestra competencia y brindan confianza a nuestros clientes, ya que se manejan productos de calidad.

Tamaño de la población

Al tratarse de una población de habitantes de una cantidad considerable, que cuenta con los servicios propios de una civilización, es benéfico considerar que contamos con una amplia clientela.

Segmento Económico

Ingreso

Debido a que la Ferretería está situada en una ciudad donde los ingresos tienen gran variedad, nuestros productos están destinados a clientes de altos ingresos como bajos porque se comercializan productos económicos o de bajo costo así como también productos importados que se destinan para clientes de mayor ingreso.

Desarrollo Económico

El desarrollo económico que presenta la ciudad donde se encuentra situada la Ferretería tiene la capacidad de crear riqueza promoviendo así bienestar económico y social a la

ciudad; permitiendo así el posicionamiento y la venta de los productos de la organización La Única.

Segmento Social

Brindar certificado de calidad y garantía

Cuando se adquiere un producto o servicio es necesario evaluarlo para determinar su calidad, esto se estipula en un documento llamado norma, que garantiza que el producto es bueno y cumple con los estándares de calidad aceptados desde su fabricación, uso y duración. Los productos que se comercializan cuentan con certificados de calidad.

Trato amable

Es prioritario que se brinde un excelente trato a los clientes, se busca siempre lograr obtener la confianza y preferencia del consumidor, puesto que ello nos garantiza su fidelidad para con la empresa.

Segmento de competencia

La competencia no cuenta con un amplio surtido. Este aspecto representa una ventaja para la Ferretería pues la ubica en la preferencia del consumidor al contar con un extenso surtido.

Descuentos, ofertas y facilidades de pago

Se pretende acudir a estas opciones para lograr posicionarnos en la mente del consumidor, logrando así una ventaja ante la competencia.

DEBILIDADES

Gerencia

Falta de Organización

La falta de organización y administración por parte de nuestro gerente general se ve reflejada en la cartera de clientes ya que no cuenta con los datos en tiempo y forma para realizarles sus transacciones de pagos y compras de los productos de forma eficiente y rápida, lo cual se ve reflejado ampliamente en sus ventas.

Delegación de funciones excesivas

Debido a que Ferretería La Única es una PyME existe bastante delegación de funciones lo cual se ve reflejado de forma negativa en lograr la eficiencia y la eficacia al momento de

realizar una venta, pues aunque cada miembro de la organización tiene definidas sus funciones las delega.

Recursos Humanos

Falta de capacitación

Los empleados no cuentan con una capacitación constante.

Falta de motivación

El personal no se considera motivado únicamente con el sueldo que obtienen, ni se muestran comprometidos con su trabajo, ya que no se cuenta con un sistema de bonos acorde a su nivel de ventas.

Almacén

Método de registro de inventarios

Ferretería La Única no cuenta con un método de registro de inventarios adecuado a su rotación de sus productos ya que tener grandes cantidades de stock de inventario representa un costo.

Verificación de Productos en el momento de su compra

La organización no cuenta con una base de datos que permita la correcta verificación de que al momento de tener la recepción de las compras se pueda verificar la calidad de los productos recibidos y su correcto funcionamiento.

Ventas

Entregas demoradas de mercancía

Algunas veces las entregas a los clientes no son controladas en cuestión del tiempo en que deberían realizarse.

Postventa

No se tiene un seguimiento a nuestros clientes después de efectuada la venta, para saber del agrado o inconformidad que se presenten en el uso de nuestros productos.

Gerencia

Amplia gama de productos

La Ferretería cuenta con un amplio surtido de productos en el ámbito ferretero como eléctrico así como también materiales eléctricos y para construcción logrando así una ventaja ante la competencia.

Buena relación con los clientes

La organización está consciente del trato que debe brindar al cliente al momento de elegirla como su proveedora de insumos para cubrir su necesidad es por ello que brinda trato amable y cordial cuando realizan su visita a la Ferretería.

FORTALEZAS

Almacén

Variedad de productos

Se cuenta extenso surtido de marcas y productos de calidad.

Considerar la posibilidad de obtener productos inexistentes

En caso de no contar con algún producto requerido por el cliente la Gerencia emplea una búsqueda de este producto para lograr satisfacer las necesidades de sus clientes, y procura siempre dar la importancia que el cliente tiene, pues su lema es que el cliente siempre es primero.

Recursos Humanos

Conocimiento del ramo ferretero

Al momento de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de los candidatos para laborar en la Ferretería se tiene especial cuidado en contratar personal que cuenta con conocimiento especialmente en el ramo ferretero; esto para poder brindar un mejor servicio a nuestros clientes y poder así sugerirles los mejores productos de acuerdo a su necesidad.

Ambiente Laboral

El buen trato no solo se da a los clientes si no también no se le resta importancia a la aplicación de los valores para lograr así un clima laboral saludable.

Gerencia

Compromiso La gerencia busca siempre mejorar el servicio de atención al cliente, brindando productos de calidad y procurando siempre ampliar el surtido de productos.

Enfoque

La toma de decisiones se da después de evaluar los pros y los contras que puedan afectar a la empresa, esto con el fin de obtener beneficios a largo plazo.

Objetivo

Aplicar la metodología propuesta por David (2003) a fin de elaborar estrategias en la Ferretería “La Única” para lograr la ventaja competitiva.

Tabla 3. Análisis FODA de “Ferretería La Única”.

	Fortalezas 1. Amplia gama de productos 2. Importación de productos 3. Compromiso de gerencia 4. Enfoque en la toma de decisiones	Debilidades 1. Falta de motivación 2. Inexistencia de un método de registro de inventarios 3. Falta de verificación en el embarque de mercancías 4. Demora en las entregas de mercancías
Oportunidades 1. Apoyo para financiamiento 2. Tamaño de la población 3. Brindar certificado de calidad y garantía 4. Descuentos, ofertas y facilidades de pago	Estrategias FO 1. Recurrir al financiamiento para cubrir la demanda de nuevos productos, para obtener más variedad. 2. Creación de políticas para aplicación de descuentos y facilidades de pago a clientes preferentes. 3. Contemplar la posibilidad de expansión y diversificación.	Estrategias DO 1. Implementar un método de registro de inventarios eficiente que permita un mejor control del mismo. 2. Crear un formato para el embarque de mercancías, capacitando a los responsables para un uso adecuado. 3. Otorgar bonos e incentivos al personal por nivel de ventas. 4. Establecer políticas para que el servicio de fletes sea oportuno y puntual.

Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Incremento en el IVA 2. Estrategias de MKT de la competencia 3. Creación de nuevas Ferreterías 4. Falta de liquidez de nuestros clientes	1. Mantener las ofertas y descuentos en productos. 2. Crear un programa de publicidad eficiente. 3. Implementar un servicio posventa, para crear buena relación con clientes y su garantizar su fidelidad.	1. Capacitación constante del personal. 2. Brindar un servicio respetuoso y cordial al público.

Fuente: Elaboración propia

ESTRATEGIAS

1. Recurrir al financiamiento para cubrir la demanda de nuevos productos, obteniendo así ampliar la variedad de nuestros productos.
2. Creación de políticas para la aplicación de descuentos y facilidades de pago a clientes preferentes de acuerdo al nivel de compra que efectúen y la forma de pago que empleen.
3. Implementar un método de registro del inventario que permita un control más eficiente del mismo.
4. Creación de un formato para el embarque de mercancías, capacitando a los responsables de efectuar las compras y lograr así un uso adecuado, corroborando que las características y especificaciones del pedido sean las mismas que posee el producto que ingrese al almacén.
5. Otorgar bonos y comisiones al personal como incentivo de motivación de acuerdo al volumen de sus ventas.
6. Establecer políticas para que el servicio de fletes sea oportuno y puntual, cuidando siempre que se administre de tal forma que no represente gastos excesivos para la empresa.
7. Implementar un servicio posventa, para crear una buena relación con los clientes y garantizar su fidelidad para con la Ferretería, ganando así la confianza y preferencia, abriendo puertas a nuevos clientes por recomendaciones.

8. Perfeccionar el servicio de atención al cliente, cuidando siempre otorgar un trato amable, cordial y respetuoso a nuestro público.

POLÍTICAS

- a) Descuento del 5% en compras mayores a \$1,000.00 en efectivo.
- b) Los artículos que se adquieran, inmediatamente se deben seleccionar de forma interna para lograr así la identificación rápida y eficaz al momento de la venta.
- c) Servicio de fletes a consideración del gerente.
- d) Verificación de productos al momento de la recepción utilizando un formato de embarque de mercancías.
- e) Se otorgarán comisiones y bonos extras al sueldo a los empleados de acuerdo al nivel de venta obtenido establecido en el contrato individual de trabajo.
- f) Se otorgara el servicio de conseguir el producto al cliente si éste no se encuentra en existencia mediante el cobro del 30% anticipado del valor total del producto.

Tabla 4. Asignación de Recursos.

Estrategia/Actividad	Descripción de Recursos a Utilizar	Costo (\$)
Incremento de las ventas: Métodos publicitarios	Radio Televisión Volantes Internet Periódico	Radio \$300.00 TV(30 seg.) \$2000.00 Volantes (1000)\$191.00 Internet \$ 1,500.00 Periódico\$200.00
Sistema de Registro de Inventarios.		

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a Strickland T. (2001) Una compañía está posicionada para tener éxito si dispone de un buen complemento de recursos. Es por ello que, la asignación de recursos debe calcularse tomando en cuenta los pros y los contras correspondientes.

Para Strickland la base de la ventaja competitiva para un líder de bajo costo es tener costos generales más bajos que los competidores.

Una ventaja competitiva de la Ferretería La Única es saber asignar sus recursos en el momento de ejecutar sus estrategias.

CONCLUSIONES

Una vez que se realizó un estudio para valorar la situación de la empresa y se obtuvo de manera clara un panorama de la situación en la cual se encontraba, se pudo determinar cuáles serían los planes estratégicos que se llevarían a cabo para mejorar su situación. En base a los resultados obtenidos; se plantearon una serie de estrategias que le permitirán a la empresa crecer y estar al día con las necesidades del consumidor. Cabe mencionar que el presente planteamiento estratégico está elaborado de acuerdo a las características específicas de Ferretería La Única, lo que permitió crear el plan de mejora que la beneficie de manera significativa.

Elaborar este proyecto nos ha permitido conocer la situación de desarrollo en la que se encuentran las empresas en la actualidad es de gran importancia porque nos permite verificar todos aquellos aspectos que les están afectando; pero lo más importante, obtener todo aquello que nos lleve a la mejora de la organización, al consumidor y a todo su entorno.

Referencias

Fred R. David (2003). Conceptos de Administración Estratégica, 9na. Edición, ISBN 970-26-0427-3, México.

Strickland Thompson (2001). Administración Estratégica. Onceava edición, ISBN970-10-2906-2. Mc Graw Hill, México.

Alfaro C. Gerardo (2011). Gestión del conocimiento en Pequeñas y Medianas Empresas. 1ra. edición, ISBN 978-607-9096-03-8. Ilustre Academia Iberoamericana de Doctores.

Pedraza O. (2012). Administración de Proyectos, 1ra edición ISBN978-607-438-417-8, Grupo Editorial Patria