



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**ESTRATEGIA EMPRESARIAL CASO: REPRESENTACIONES
Y DISTRIBUCIONES HERNÁNDEZ**

SUSTENTADO POR:

**ALEJANDRO JOSÉ HERNÁNDEZ
WILMER ROGELIO ESPINAL**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL

**TEGUCIGALPA M.D.C., HONDURAS, C.A.
ABRIL 2012**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LÉSTER LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JEFFREY LANSDALE

**ESTRATEGIA EMPRESARIAL CASO: REPRESENTACIONES
Y DISTRIBUCIONES HERNÁNDEZ**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN**

**DIRECCIÓN EMPRESARIAL CON ORIENTACIÓN EN
FINANZAS**

**ASESOR METODOLÓGICO
CARLOS ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO
EVA KARINA MEJÍA**

**MIEMBROS DE LA TERNA
JORGE CENTENO
FRANCISCO MONDINO
FABIO LAGOS**

FACULTAD DE POSTGRADO

**ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA CASO: REPRESENTACIONES Y
DISTRIBUCIONES HERNÁNDEZ**

AUTORES:

Alejandro José Hernández y Wilmer Rogelio Espinal

Resumen

El presente trabajo de investigación demuestra los pasos a realizar para aplicar una estrategia administrativa y financiera a la empresa REPRESENTACIONES HERNÁNDEZ, empresa dedicada a la distribución de equipo de oficina y útiles escolares. El caso radica en los problemas de estacionalidad que presenta la empresa dado el rubro en el que está ubicado y también a la falta de organización de la misma a medida crecía como organización.

El estudio se desarrolla en un orden lógico que facilita el desarrollo del trabajo que se realiza. La base de la investigación es la correcta realización de un análisis principalmente a lo interno de la empresa y posteriormente un análisis externo, de acuerdo a lo mencionado anteriormente se procedió a realizar este proceso mediante la herramienta del análisis FODA. Consecutivamente se procede a la elaboración de un esquema concreto que sigue un orden específico para desarrollar un plan estratégico para la empresa que va de acuerdo a la capacidad previamente analizada de la empresa y apegada a la realidad del rubro específico de la empresa.

El presente estudio tiene como finalidad su aplicación y posterior monitoreo de la estrategia que se propone a la empresa HEDIRE por lo que se presenta en la parte final de la investigación una propuesta de aplicación y seguimiento a la estrategia que se propone a la empresa.

Palabras claves: Análisis interno y Externo, Estrategia Empresarial, Aplicabilidad y control.

FACULTAD DE POSTGRADO

ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL STRATEGY CASE: REPRESENTACIONES Y DISTRIBUCIONES HERNANDEZ

AUTHORS:

Alejandro José Hernández y Wilmer Rogelio Espinal

ABSTRACT

This research shows the steps required to implement an administrative and financial strategy to the company Representations Hernandez, a company dedicated to the distribution of office equipment and supplies. The case is seasonal problems that the company has given the area in which it is located and also the lack of organization as it grew as an organization.

The study was carried out in a logical order to facilitate the development of the work done. The basis of the research is the successful completion of an analysis mainly to the company's internal and an external analysis later. According to the above we proceeded to make this process through the SWOT analysis. Consecutively we proceed to the elaboration of a specific schema that follows a specific order to develop a strategic plan for the company that is in accordance with the ability previously studied of the company and attached to the reality of the specific item of business.

This study is intended for application and subsequent monitoring of the strategy proposed for the company HEDIRE, so that is presented in the final part of the investigation a proposal of application and follow to the strategy proposed to the company.

Keywords: Internal and External Analysis, Business Strategy, Performance and control.

INDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	4
1.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.5 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	6
1.6 JUSTIFICACIÓN	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES BÁSICAS	9
2.1.1 Liquidez contable	9
2.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	9
2.1.3 MERCADEO	10
2.1.4 Estacionalidad.....	10
2.1.5 FODA.....	11
2.1.6 RENTABILIDAD FINANCIERA	12
2.1.7 ESTADOS FINANCIEROS.....	13
2.2 GLOBALIZACIÓN.....	13
2.2.1 El proceso de la globalización.....	13
2.2.2 GLOBALIZACIÓN EN HONDURAS.....	14
2.2.3 Características de la globalización.....	15
2.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	15
2.3.1 MISION ORGANIZACIONAL	16
2.3.2 VISION ORGANIZACIONAL	17
2.3.3 VALORES ORGANIZACIONALES	17

2.3.4 OBJETIVOS EMPRESARIALES.....	18
2.3.4.1Características de los objetivos	18
2.4 ESTRATEGIA	18
2.4.1 DE QUE TRATA LA ESTRATEGIA	19
2.4.2 GESTIÓN ESTRATÉGICA	19
2.5 ANALISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA.....	21
2.6 FACTORES CLAVES DE ÉXITO	22
2.7 CAPACIDAD COMPETITIVA DE LA EMPRESA	23
2.7.1 CADENA DE VALOR	24
2.8 ESTRATEGÍAS GENÉRICAS	26
2.8.1 ACCIONES ESTRATÉGICAS COMPLEMENTARIAS	28
2.8.2 ELECCIÓN DE ESTRATÉGIA Y EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	28
2.9 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	29
2.9.1 MAPA ESTRATÉGICO	31
2.10 INTEGRACIÓN Y CONTROL	32
2.11 CULTURA Y LIDERAZGO ESTRATEGICO	33
2.12 PLANEACION FINANCIERA	34
2.12.1 PRESUPUESTOS	36
2.12.2 PRESUESTO DE EFECTIVO	36
2.12.3 INTERPRETACIÓN DE DATOS FINANCIEROS	36
2.12.4 ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	37
2.13 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	37
CAPITULO III. METODOLOGÍA	39
3.1ENFOQUE Y METODOS.....	39
3.2 MATERIALES	39
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
3.3.1 ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	40
3.3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	41
3.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	42
3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN	43
CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANALISIS	44
4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO Y LA COMPETENCIA	44

4.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO	44
4.1.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	46
4.2 ANÁLISIS DE LA EMPRESA	48
4.2.1 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	48
4.2.2 RECURSOS Y CAPACIDADES.....	49
4.2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN.....	52
Organigrama	52
4.3 ANÁLISIS FODA	54
4.4 ESQUEMA PROPUESTO PARA SOLUCIÓN	56
4.4.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN	57
4.5 Factores claves de Éxito	58
4.5.1 MATRIZ FODA BASADA EN LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO	59
4.5.2 FODA-Estratégico	61
4.6 ESTRATEGIA GENÉRICA PROPUESTA.....	62
4.7 PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE.....	63
4.8 PROPUESTA DE VALOR DE REPRESENTACIONES HERNÁNDEZ.....	63
4.9 PERSPECTIVA FINANCIERA	64
4.9.1 MODELO FINANCIERO DEL NEGOCIO	64
4.9.2 CRECIMIENTO DE LOS INGRESOS	64
4.9.2.1 EXCELENCIA OPERATIVA	65
4.9.3 ILIQUIDEZ.....	65
4.10 PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	67
4.10.1 PROCESO OPERATIVO.....	67
4.10.2 PROCESO DE GESTIÓN DEL CLIENTE	68
4.10.3 PROCESO DE INNOVACIÓN.....	68
4.11 PERSPECTIVA DE LOS RECURSOS NECESARIOS	68
Diagrama del Mapa estratégico.....	69
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
5.1 CONCLUSIONES.....	71
5.2 RECOMENDACIONES	72
CAPITULO VI. APLICABILIDAD	73
6.1 PLAN DE DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA PROPUESTA PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA HEDIRE.	74

6.2 INTRODUCCIÓN.....	74
6.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ESTRATEGICO	75
6.3.1 ETAPAS DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	75
6.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.....	83
6.5 PRESUPUESTO	84
BIBLIOGRAFÍA	85
ANEXOS	88

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

El presente estudio trata sobre la investigación y análisis de la empresa REPRESENTACIONES HERNÁNDEZ conocida como HEDIRE y la búsqueda de una solución a la problemática de falta de una estrategia administrativa y carencia de una buena planeación financiera. La empresa HEDIRE fue fundada en 1994 y ha mantenido un crecimiento durante sus casi 18 años de operación pero mantiene una débil estructura en su administración y algunas deficiencias en la parte financiera sobre todo durante algunos meses del año, dada la alta competitividad en la que se encuentra Honduras, el rubro de la distribución de útiles escolares y equipo de oficina a la que se dedica HEDIRE no es la excepción por lo que se deben tomar medidas en los aspectos que presenta debilidad.

HEDIRE se conoce como líder en la distribución de los equipos especiales de laminación, encuadernación, destructoras de documentos de las marcas ACCO, GBC, NSC y Aquiles. Por la parte de útiles escolares la empresa es relativamente nueva ya que cuenta con apenas seis años de experiencia en este rubro en comparación con sus principales competidores que tienen hasta 40 años de presencia en el mercado hondureño; las principales marcas que se distribuyen son Pelikan, Merletto, Dacati y se cuenta con una marca propia que se llama school, así mismo cuentan con nuevas marcas en cuadernos de alta calidad de la marca CREDEAL y cartulinas iris para las diversas necesidades que presentan los clientes en todo el territorio nacional.

El capítulo I de la investigación trata sobre el planteamiento del problema de la empresa y posteriormente se establecen los fundamentos de la investigación como ser; los objetivos del trabajo, las preguntas a resolver durante la investigación y sus respectivas variables de estudio.

Mediante una investigación se plantea un marco teórico que presenta un camino a realizar para la problemática antes expuesta. Más específicamente se realizó la investigación de empresas que iniciaron como pequeñas empresas y han logrado constituirse de manera exitosa como grandes empresas; esto con el fin de poder

brindarle una guía mediante una serie de pasos estructurados de forma de estrategia a la empresa HEDIRE y que la empresa a su vez pueda desarrollar su estructura administrativa y establecer controles que puedan mejorar el funcionamiento administrativo de la empresa. De igual manera se analizarán los elementos que afectan la estacionalidad de otras empresas similares a HEDIRE y plantear así mismo posibles soluciones para evitar los resultados negativos que actualmente tiene la empresa en los meses de ventas bajas.

Mediante este caso de estudio se buscará dar solución al problema y se dejarán las bases para la implementación de una estrategia administrativa y financiera para la empresa HEDIRE. De igual manera se espera que el presente caso de estudio pueda servir como referencia para empresas que tengan situaciones similares a las que esta empresa está atravesando actualmente.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

FEBER Y LA ESTACIONALIDAD DE LA DEMANDA

El sector del juguete en España engloba a un alto número de empresas cuya actividad se va orientando, cada vez más, hacia un producto de alto diseño, calidad y valores pedagógicos, para poder competir en los mercados internacionales donde el factor precio es el decisivo.

El sector se encuentra, en estos momentos, en una etapa de crecimiento notable del comercio exterior, para lo cual es absolutamente necesario el alto nivel de calidad que se busca. Está principalmente ubicado en la Comunidad Valenciana, desde la que exporta más del 63% del total del juguete fabricado en España. El censo de fabricantes (a 31 de diciembre de 1999) está constituido por 203 empresas que ocupan a más de 5.300 personas.

Creada en 1956, Feber se encuentra situada en el pueblo alicantino de Ibi, en el denominado valle del juguete, zona en la que se ubican varias empresas del sector y que acumula una tradición de más de cien años. En la actualidad su plantilla es superior a las 250 personas entre directores, ingenieros, técnicos, mandos y especialistas.

Anualmente Feber fabrica un millón de unidades de juguetes y lanza entre 15 y 20 nuevos productos que vende a más de 60 países, de forma que la exportación representa un 80% de su facturación. En la actualidad ya ha patentado más de 100 productos. En la actualidad Feber cuenta con unas instalaciones modernas de 50.000 m², dentro de unos terrenos de 60.000 m². Separadas en tres módulos comunicados por túneles subterráneos.

La planta dedicada a administración, show-room y montaje ocupa un total de 18.000 m². La planta dedicada a almacén de productos terminados ocupa 15.000 m²., contando con instalaciones palletizadas y con modernos sistemas de almacenamiento. Por su parte, la planta de inyección y soplado de plásticos ocupa 10.000 m² y cuenta con un equipo de grandes máquinas de inyección y sopladoras robotizadas. Finalmente, la planta dedicada a I+D y taller de matricería dispone de 7.000 m²., siendo la instalación más moderna, incorporando la última tecnología para el diseño y desarrollo de productos.

Dos líneas de producción permiten que Feber mantenga una producción más estable y continuada que otras empresas del sector. En su lucha contra la tradicional estacionalidad de las ventas de juguetes, que se concentran fundamentalmente en las navidades, Feber ha concentrado su producción en los meses de verano en productos de juego para el jardín: toboganes, parques o casas que distribuyen en jardines de infancia, escuelas de primera edad e incluso comunidades de vecinos. Esta nueva familia de productos supone un 35% del total de la facturación de la empresa.

El resto de la facturación corresponde a sus ingresos por vehículos eléctricos con mayor demanda en las épocas navideñas, aunque también tiene ventas durante los meses de verano.

Además, para lograr vencer a la estacionalidad de la demanda la estrategia promocional de la empresa se centra en estar presente en el punto de venta durante todo el año y además ofrecer a sus clientes catálogos interactivos que permitan conocer las posibilidades de sus juguetes tanto a los padres como a los niños. (<http://mercado.unex.es/>)

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La empresa HEDIRE fue constituida hace 17 años durante los cuales se ha dedicado a la representación y distribución de productos de oficina con sus respectivos suministros como ser; sistemas de encuadernación, sistema de laminación, destructoras de documentos y también a la comercialización de útiles escolares. Cada año la empresa ha venido incrementando tanto sus ventas así como sus utilidades y por consiguiente el personal que labora en dicha empresa. Cabe mencionar que a pesar de que la empresa ha crecido en tamaño su estructura se ha mantenido similar a su origen y esto hoy en día genera un problema en la estructura organizacional de la empresa, ya que cada uno de los departamentos trabaja solamente en el criterio de cumplir sus funciones cotidianas pero sin una meta o visión apegada a la empresa.

HEDIRE a pesar de que todos los años cierra con resultados positivos financieramente hablando; presenta un fenómeno, que al observar los resultados financieros de la empresa mes a mes se detalla que alrededor de cuatro a cinco meses en el año los resultados producidos por el funcionamiento de la empresa son negativos y se tiene un problema de liquidez principalmente en los meses de enero, junio y diciembre, por lo que es necesario evaluar y realizar un estudio que permita identificar que variables son las que están generando estos resultados y de esta manera que la presente investigación pueda contribuir a que estos resultados negativos sean contrarrestados con herramientas que pueden ser aplicadas en la empresa.

1.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Falta de una estrategia administrativa y financiera funcional para la empresa HEDIRE, el cual afecta de manera directa su rentabilidad.

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Es de suma importancia preguntarse específicamente que se quiere resolver con el presente estudio para tener un norte y poder evaluar durante el estudio en curso si se están resolviendo o no estas interrogantes.

- ✓ ¿Cuáles son los factores y limitaciones que influyen de manera negativa en la estructura administrativa y los resultados financieros de algunos meses a la empresa HEDIRE?
- ✓ ¿Qué herramientas o instrumentos administrativos y financieras podrán contribuir a la empresa HEDIRE para mejorar su competitividad en el mercado?
- ✓ ¿Qué departamentos de la empresa HEDIRE presentan deficiencia en su estructura administrativa que esté afectando directa o indirectamente a la rentabilidad de la empresa?
- ✓ ¿Qué alternativas serían las más recomendables para la solución al problema planteado?
- ✓ Que estrategia integral será la más recomendable para incrementar la competitividad de la empresa.

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Contribuir en el desarrollo de la empresa HEDIRE mediante la implementación de una estrategia integral que mejore su competitividad en el mercado y a su vez su rentabilidad.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Identificar los factores y las limitaciones que existen y que influyen de manera negativa en la estructura administrativa y Financiera de la empresa.
- ✓ Analizar los datos obtenidos e investigar sobre posibles herramientas o instrumentos que sean solución a estos problemas.
- ✓ Estudiar si existe una relación directa o indirecta acerca de la deficiencia en la estructura administrativa que afecta la rentabilidad de la empresa.
- ✓ Definir alternativas que sean una posible solución al problema planteado.
- ✓ Proponer una estrategia integral con el fin de desarrollar la competitividad de la empresa.

1.5 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Dada la naturaleza de la investigación es determinante establecer las variables que se evaluaron durante el transcurso de la tesis a realizar, esto con el fin de observar y analizar los resultados obtenidos del estudio.

Se estableció como caso de estudio la variable principal dependiente la rentabilidad de la empresa y a raíz de esta se analiza la reacción que tienen las variables independientes y como estas afectan de manera positiva o negativa de acuerdo al caso de estudio.

La rentabilidad es factor fundamental para todas las empresas y de igual manera lo es para la empresa HEDIRE que ha manejado sus niveles de rendimiento de la siguiente manera:

2008 rendimiento de 12.80%

2009 rendimiento de 6.40%

2010 rendimiento de 7.11%

En los años 2009 y 2010 la empresa se vio afectada por la crisis política y la crisis económica respectivamente y en el año 2011 el rendimiento oscila entre un 10-12% de rendimiento, mediante la correcta implementación de un plan y posterior control se espera que las variables negativas en cuanto a afectar la rentabilidad se tornen en factores positivos y produzcan mayor rendimiento a la empresa.

A continuación se presenta la figura 1 con la variable principal y las variables que la afectan:

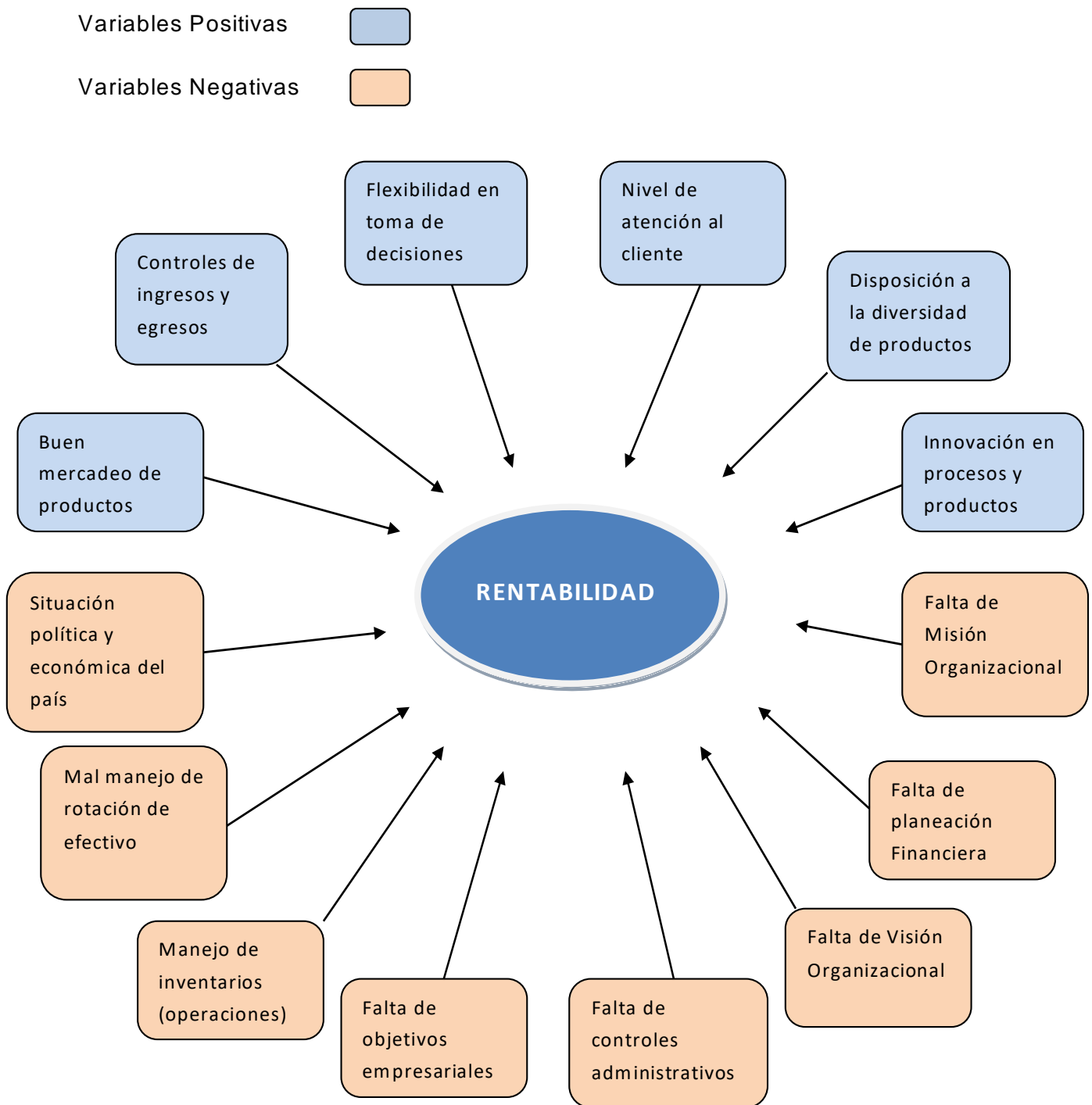


Figura 1. Variables de Estudio.

1.6 JUSTIFICACIÓN

Toda empresa privada es fundada para lograr como principales fines el obtener utilidades y mantener una estructura sólida con el objeto de llegar a ser una empresa

competitiva y en permanente crecimiento, es por esta razón que es de mucha importancia estar en constante cambio para poder llegar a ser en el mercado de los mayores competidores tanto en utilidades como en estructura organizativa.

Cabe mencionar que las empresas cada día se vuelven más competitivas en torno al mercado que buscan abarcar y se vuelve más necesario tener herramientas que le ayuden a permanecer competitivas en sus operaciones. Dicho lo anterior queda al descubierto la importancia de una visión de negocio y una estrategia muy bien estructurada que tenga como propósito el mejoramiento continuo de la empresa para que esta pueda desarrollarse mejor en un entorno globalmente más competitivo.

Es por este juicio que la presente investigación busca mejorar la estructura administrativa de la empresa Representaciones y Distribuciones Hernández S. de R.L. y que esta pueda llegar a ser más competitiva y al fin ser más rentable para los inversionistas que es el fin de toda empresa.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES BÁSICAS

2.1.1 Liquidez contable

La liquidez contable se refiere a la facilidad y rapidez con que los activos pueden convertirse en efectivo.

Los activos circulantes son los más líquidos; incluye el efectivo y aquellos que se convertirán en efectivo dentro de un año a partir de la fecha del balance general. Las cuentas por cobrar son cantidades que no se han cobrado a los clientes por concepto de los bienes y servicios que se le han vendido (después de un ajuste por las cuentas malas potenciales). El inventario se compone de materias primas que deberán usarse en la fabricación, la producción en proceso y los productos terminados. Los activos fijos son los efectivos menos líquidos. Los activos fijos tangibles incluyen la propiedad, la planta y el equipo.

Dichos activos no se convierten en efectivo como resultado de la actividad normal del negocio, por ello, generalmente no se usan para pagar gastos como la nomina. (Ross-Westerfield-Jaffe, Finanzas Corporativas, 2005)

2.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes, y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercadeo o en forma de matriz.

- ✓ Organización funcional La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llama funciones. Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de departamentalización. La usan primordialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos, porque aprovecha con eficiencia los recursos especializados; facilita mucho la supervisión.

- ✓ Organización por producto/mercadeo La organización por producto/mercadeo, con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, a todos los que tratan con cierto tipo de cliente.
- ✓ Organización matricial La estructura matricial, en ocasiones llamada sistema de mando múltiples. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones y el segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio. (Cárdenas, 2009)

2.1.3 MERCADEO

El Marketing consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad.

Así la dirección de Marketing es el arte y la ciencia de seleccionar los mercados meta y lograr conquistar, mantener e incrementar el número de clientes mediante la generación, comunicación y entrega de un mayor valor para el cliente. (Kotler & Keller, 2006)

2.1.4 Estacionalidad

La variación estacional o estacionalidad Es una fluctuación periódica de la serie temporal, de periodo fijo no superior al año, debida a la influencia de fenómenos sociológicos y económicos íntimamente correlacionados con las variaciones de las variables causales que evolucionan a lo largo del año.

Generalmente, la variación estacional se determina en forma de números índices que ponen de manifiesto el porcentaje (sobre la media anual o el total anual) de aumento o disminución de las ventas, debido al hecho de estar en una determinada época o sub-periodo interanual.

El periodo interanual puede coincidir con un trimestre, una estación climática, un mes, un bimestre, un trimestre, una semana, una quincena o cualquiera otra combinación posible, siempre y cuando el marco de referencia divisorio sea uniforme en su tamaño temporal e inferior al año. (<http://www.uhu.es>)

La estacionalidad no sólo depende del tipo de producto, sino del tipo de cliente. Usted deberá identificar la estacionalidad de su negocio. Esto es muy sencillo. Anote las ventas de los tres últimos años en una gráfica, de tal manera que queden en el mismo punto los eneros, febreros, marzos, etcétera. De esta forma podrá ver cómo se comportan las ventas y obtener un patrón de comportamiento. (<http://www.gestiopolis.com/>)

2.1.5 FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. (Correa, 2009)

		Análisis Interno	
		Fortalezas	Debilidades
Análisis del Entorno	Oportunidades	Estrategias para maximizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades del entorno	Estrategias para minimizar las debilidades, mejorar y aprovechar las oportunidades del entorno
	Amenazas	Estrategias para maximizar las fortalezas, y enfrentar las amenazas del entorno	Estrategias para minimizar las debilidades, mejorar y enfrentar las amenazas del entorno

Figura 2. Matriz Foda.

Fuente: (<http://www.monografias.com/>)

2.1.6 RENTABILIDAD FINANCIERA

La rentabilidad es una medida relativa de las utilidades, es la comparación de las utilidades netas obtenidas en la empresa con las ventas (rentabilidad o margen de utilidad neta sobre ventas), con la inversión realizada (rentabilidad económica o del negocio), y con los fondos aportados por sus propietarios (rentabilidad financiera o del propietario).

La Utilidad neta es el incremento del patrimonio resultante de una operación lucrativa de la empresa, esperado por quienes invierten en el capital social de una compañía para incrementar el valor de su inversión. Es un efecto sobre el patrimonio mediante el

incremento de cualquier activo (no necesariamente efectivo) o la disminución del pasivo (Meigs, et al, 1999).

La rentabilidad financiera señala la capacidad de la empresa para producir utilidades a partir de la inversión realizada por los accionistas incluyendo las utilidades no distribuidas, de las cuales se han privado. Dicha rentabilidad se calcula mediante el siguiente coeficiente: Utilidad Neta / Capital Contable (Urias, 1991). (Morillo, 2005)

2.1.7 ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros son reportes de contabilidad que emite de forma periódica (por lo general en forma trimestral y anual) una empresa y que contienen información sobre su desempeño en el pasado. Los estados financieros son herramientas importantes con los cuales los inversionistas, analistas financieros y otras partes externas interesadas (como los acreedores) obtienen información sobre la corporación. También son útiles para los administradores dentro de la compañía como fuente de información para tomar decisiones financieras corporativas. (Berk & Demarzo, 2008)

2.2 GLOBALIZACIÓN

En sus inicios, el concepto de globalización se ha venido utilizando para describir los cambios en las economías nacionales, cada vez más integradas en sistemas sociales abiertos e interdependientes, sujetos a los efectos de la libertad de mercados, las fluctuaciones monetarias y los movimientos especulativos del capital. El término “globalización” ha ido evolucionando desde la microeconomía hacia la política. (24hs., 2004)

2.2.1 El proceso de la globalización.

Desde el punto de vista económico, la globalización es un proceso de integración de los mercados a escala mundial. Para ello, ha sido indispensable la formación de bloques económicos orientados bajo la lógica de libre comercio, con el fin de reproducir el capital. Este proceso, ha implicado la creciente interconexión de los mercados de todo el mundo. De ese modo, los eventos, crisis del sistema económico cada vez afectan con mayor velocidad y fuerza a todos los países del mundo. En el campo social, implica la reducción de las distancias entre todos los países. Juega un papel primordial el desarrollo de las comunicaciones, ejemplo de ello es el uso de Internet.

Ese proceso ha tomado mayor fuerza a partir del fin de la guerra fría, hecho que permitió que el poder y las relaciones económicas estén dominados por los Estados Unidos, pero esta hegemonía se enfrenta hoy a bloques como la Unión Europea, y otros bloques en Asia, América Latina y África. (<http://www.monografias.com>)

2.2.2 GLOBALIZACIÓN EN HONDURAS

Para que un Estado subdesarrollado, como Honduras, participe productivamente y se desenvuelva digna y prudentemente en este mundo complejo, se hace necesario una actitud analítica y crítica (frente a la información, las imágenes publicitarias y el poder del dinero) que le permita utilizar la capacidad democrática de discernir las estrategias de acción hacia el futuro con decisiones sensatas en el presente, sobre necesidades y posibilidades, basadas en el conocimiento y manejo debido de los requerimientos propios de lo local y de lo subregional. Empero, la garantía de la eficacia de las decisiones del Estado en cuanto al impacto directo de sus resultados en el mejoramiento de la calidad de vida y de trabajo del pueblo, sólo podrá tenerse con el compromiso firme del Gobierno de someterse a las normas del Estado democrático de Derecho y de hacer un alto ejemplar e indiscriminado a las causas y agentes de la corrupción y de la impunidad.

Con esa garantía, esa capacidad democrática y la toma de decisiones socialmente significativas se fortalece y adquiere relevancia de política sensata al fundamentarse tanto en el adecuado nivel de conocimiento de las propias necesidades y transformaciones del Estado y de la sociedad para alcanzar el fin de bienestar de toda la población; como en la responsabilidad del Estado en la situación actual y perspectivas del proceso de integración centroamericana, y en la promoción activa del dinamismo y efectividad de las estrategias nacionales y subregionales de integración y desarrollo, como medios de articulación indispensable para promover el desarrollo integral endógeno e insertarse productivamente en la mundialización o globalización. (<http://www.adital.com.br/>)

2.2.3 Características de la globalización.

- Se trata de un proceso universal, pues afecta a todos los países del planeta, independientemente de la posición que ocupen dentro de la economía mundial y del orden político.
- Al existir un proceso irreversible de integración de los mercados, se parte de la existencia de países mejor posicionados que otros, es decir que su naturaleza económica es excluyente, porque aquellas naciones o regiones que no pueden ser competitivas, quedarán a la saga del desarrollo,
- Está cimentada por los Medios Masivos de Comunicación, y su influencia es sobre los aspectos socio-culturales, políticos y económicos de los involucrados (el mundo entero, en otras palabras), porque permiten difundir ideas a cientos o miles de millones de personas.
- Los mercados, el capital, la producción, la gestión, la fuerza de trabajo, la información, el conocimiento y la tecnología se organizan en flujos que atraviesan las fronteras nacionales.
- La competencia y las estrategias económicas, tanto de grandes como de pequeñas y medianas empresas, tienden a definirse y a decidirse en un espacio regional, mundial o global.
- La globalización empuja a las empresas y mercados a organizarse en redes estrechamente hilvanadas a escala planetaria. (Bogantes, 2009)

2.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La primera de las dimensiones (strategic planning) puede ser entendida como el proceso consistente en el análisis de los factores internos y externos de la organización para, en función de este análisis y de las previsiones de su evolución, fijar los objetivos que se deseen alcanzar, así como las acciones estratégicas y tácticas necesarias para su consecución. Dentro de este proceso, se distingue una serie de fases que se derivan de su propia definición. (Bolívar & Rodríguez, 2004)

Implementación de la estrategia

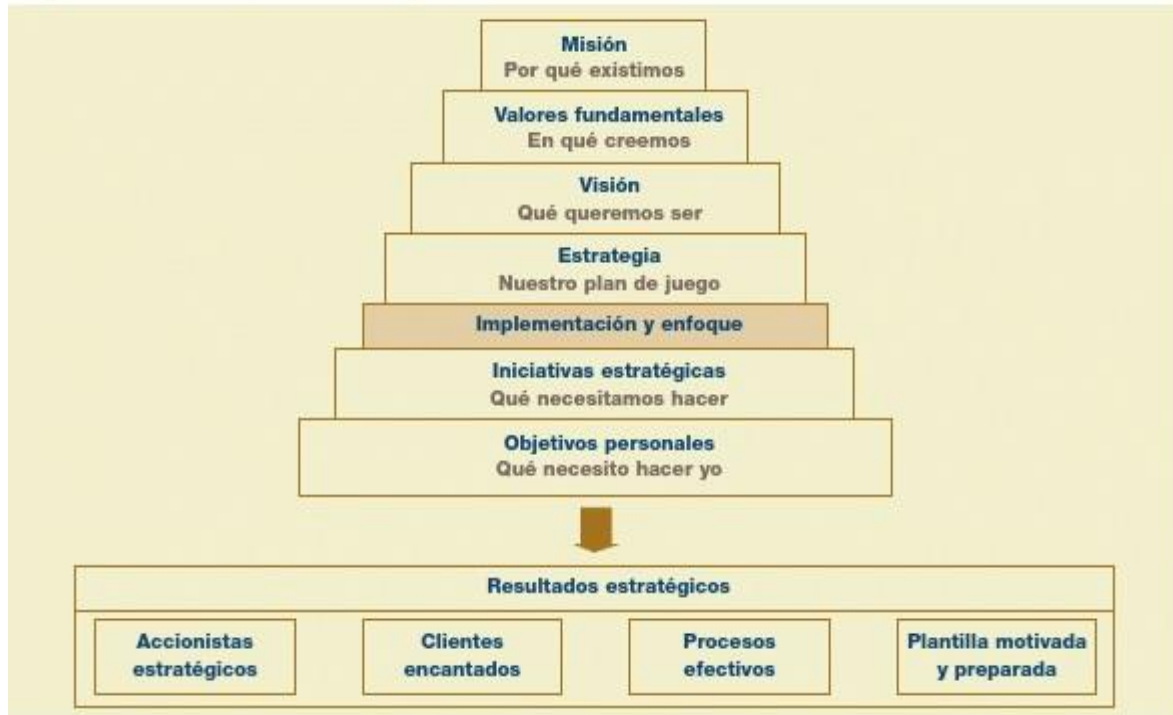


Figura 3. Pasos para la implementación de la Estrategia.

2.3.1 MISION ORGANIZACIONAL

La misión de una compañía difiere de la visión en que abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva. Mientras que la declaración de visión es amplia, la declaración de misión ha de ser más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá. Las características de la misión de una sociedad son las siguientes:

- Abarca tanto el propósito de la compañía como la base de competencia y la ventaja competitiva.
- Declaración más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.
- Incorpora el concepto de gestión de los grupos de interés, sugiriendo que las organizaciones deben responder a múltiples agentes relacionados con ellas para sobrevivir y prosperar.

- Una buena declaración de misión debe comunicar porque una organización es especial o diferente. (Pedrós & Gutierrez, 2007)

2.3.2 VISION ORGANIZACIONAL

El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía, que podríamos definir como la declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro. Una visión puede o no puede tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa. Las características de la visión de una sociedad son las siguientes:

- Es un objetivo que es ampliamente inspirador, engloba el resto de objetivos y es a largo plazo.
- Aunque las visiones no pueden ser medidas por un indicador específico que valore el grado en el que están siendo alcanzadas, proporcionan una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización.
- Las visiones van, obviamente, mucho más allá de los simples objetivos financieros y luchan por capturar tanto las mentes como los corazones de los empleados.
- Desarrollar e implantar una visión es uno de los papeles centrales del líder.
- Debe evocar imágenes mentales poderosas y motivadoras (un eslogan, un diagrama o imagen), cualquier cosa que enganche la atención.
- Responde a la pregunta: ¿QUÉ QUEREMOS SER? (Pedrós & Gutierrez, 2007)

2.3.3 VALORES ORGANIZACIONALES

Derivados de la misión se obtienen los planes estratégicos. Los objetivos estratégicos que enuncian la detonación de un plan o “estrategia” se refieren a las áreas de desempeño de una organización y en ellas es necesario enunciar la siguiente pregunta: ¿Qué queremos lograr? La o las respuestas posibles a esta pregunta dan lugar a la fijación de los objetivos estratégicos y representan los fines hacia los cuales se dirige una estrategia. Los objetivos son la consecuencia de los planteamientos misionales y visionales de la empresa. De los objetivos estratégicos será necesario derivar metas,

las cuales deben ser medibles, cuantificables, concretas de modo que puedan evaluarse su consecución y el desempeño de los ejecutivos. (Figueroa & Pico, 2009)

2.3.4 OBJETIVOS EMPRESARIALES

Un resultado específico que se prevé alcanzar por medio de la implantación de su plan de negocios.

Para que sean válidos para los fines de su plan de negocios los objetivos que usted se establezca deben reunir determinadas condiciones específicas. Esas condiciones son las que denominamos:

2.3.4.1 Características de los objetivos

Al establecer los objetivos debe tomar nota muy especial de que los mismos deben ser:

- Orientados hacia resultados específicos.
- Realistas, alcanzables.
- Aceptables para todas las áreas de la empresa.
- Claros, fáciles de comprender.
- Flexibles.
- Consistentes entre sí.
- Capaces de crear un verdadero desafío.
- Susceptibles de ser controlados.
- Establecidos de forma tal que fijen un resultado clave.
- Importantes (el logro del objetivo debe justificar el tiempo y los recursos que habrán de invertirse).

Un objetivo vago y poco concreto proporciona una base muy débil para trabajar en su consecución. (SANTOS, 2007)

2.4 ESTRATEGIA

La estrategia competitiva consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2007)

Una estrategia exitosa debe ajustarse a la situación externa e interna de la empresa, obtener una ventaja competitiva permanente y mejorar su desempeño.

La elaboración y ejecución de una estrategia son tareas primordiales para la administración por dos grandes razones: en primer lugar, es inevitable la necesidad de que los directivos modelen o elaboren proactivamente la forma de administrar la empresa. Una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a una ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero.

En segundo lugar, es posible que una empresa centrada en la estrategia se desempeñe mejor que una empresa cuya administración considera a las estrategias como algo secundario y se concentre en otras cosas. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2007)

2.4.1 DE QUE TRATA LA ESTRATEGIA

Trata de que la empresa tenga una posición distintiva en los mercados en que participa. Esta posición distinta puede ser en los productos que ofrezca, en los mercados y consumidores que atienda, y/o en su tecnología y costos de producción. Para llegar a tener una posición distintiva, la empresa necesita generar ciertas asimetrías con sus competidores. Estas asimetrías serán la base de su diferencia con ellos y marcarán las pautas acerca de su desempeño futuro. Para que las diferencias con las empresas competidoras sean sostenibles en el tiempo, las asimetrías tienen que tener cierto grado de irreversibilidad.

Si la estrategia de la empresa no se diferencia de la de sus competidores, entonces será muy difícil que dicha empresa tenga una posición distintiva en el mercado. (Ross-Westerfield-Jaffe, Finanzas Corporativas, 2005)

2.4.2 GESTIÓN ESTRATÉGICA

La gestión estratégica Previamente a la elección estratégica será precisa la definición de los objetivos de la empresa. La validez de la estrategia dependerá de su capacidad de aportación a las finalidades de la empresa. No entraremos en la discusión sobre si la elección de los objetivos forma parte o no del proceso estratégico, simplemente señalaremos que los objetivos deben precisarse. La estrategia determinará la

combinación de negocios, áreas producto-mercado, que mejor cubrirá los objetivos empresariales en el periodo de tiempo considerado.

La gestión estratégica incluirá, por tanto, tres aspectos:

- La fijación de los objetivos y metas.
- La elección de las estrategias
- La puesta en práctica de dichas estrategias. Este último, constituye el punto de contacto entre la gestión estratégica y la estructural.

La gestión estratégica se caracteriza también por su gran alcance, en el tiempo y sobre la empresa, por lo que resulta poco conveniente su descentralización. Debe ser responsabilidad de aquellas instancias de la organización en que se contemple la empresa en su totalidad con visión de conjunto y con proyección de futuro. Como se puede deducir fácilmente de lo anterior, la definición estratégica exige al decisor capacidad para asumir riesgos, ya que se trata de un proceso de largo plazo, a futuro, por lo que aparecerá siempre teñida de zonas de sombra o desconocidas. Esta capacidad de riesgo estará afectada además de por la situación de la organización (en función de si su estrategia histórica se encuadra en negocios estables o más dinámicos) por las características personales del propio gestor. (Uriarte & Obregón, 2009)



Figura 4. Gestión de la Estrategia

Fuente: (<http://queesestrategiaprom14grupo9.blogspot.com/>)

2.5 ANALISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA

¿Por qué es importante realizar un análisis competitivo de la industria?

En estrategia, el entorno significa todo y todos fuera de la organización: competidores, clientes, gobierno etc. Los estrategas están de acuerdo en que un entendimiento o comprensión del entorno competitivo es un elemento esencial para el correcto y mejor desarrollo de la estrategia empresarial corporativa. Es de suma importancia estudiar el entorno que rodea la organización por tres motivos:

1. En primer lugar la mayoría de las organizaciones compiten entre ellas mismas
2. La mayoría de las organizaciones percibe oportunidades en las que puede explorar o amenazas que debe contener.

3. Pueden existir oportunidades de conexión o de otro tipo de unión que podrían llevar a una alianza sostenible. (Lynch, 2006)

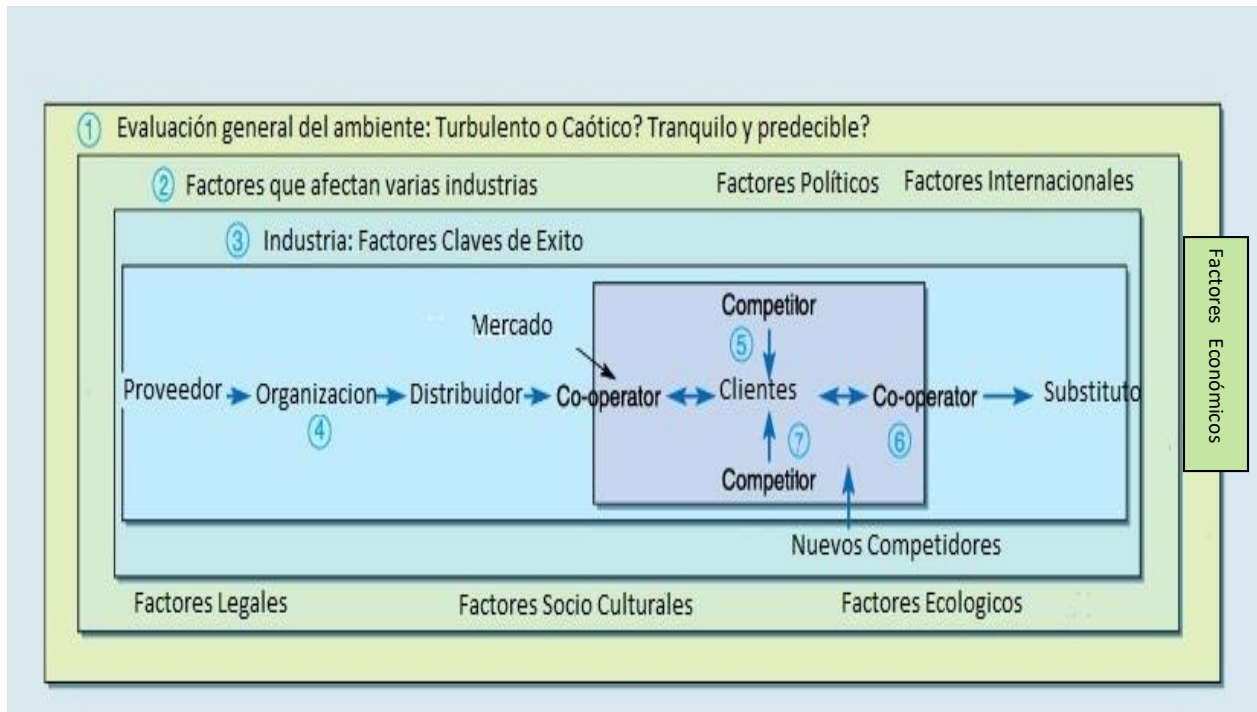


Figura 5. Los Siete factores que afectan la organización.

Fuente: (Lynch, 2006)

2.6 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Un acercamiento al concepto desde la perspectiva de la teoría de sistemas complejos, señala a los FCE como aquellas condiciones necesarias y suficientes para garantizar que un sistema dado, en su dinámica e interacción con el entorno, cumpla sus objetivos, por lo que dichas condiciones deben ser objeto de monitoreo, medición, verificación y corrección, en resumen, controladas (Bahamón, 2006) El concepto de FCE es deudor del clásico Principio de Pareto, o Principio del 20 por 80, que en esencia significa encontrar dentro de un sistema objeto de estudio, cuales son aquellos elementos determinantes para el equilibrio y funcionamiento según el propósito del sistema. Dicho de otra forma, empleando la conocida expresión de uno de los precursores de la gestión de la calidad Joseph Jurán: “Separar los pocos vitales de los muchos triviales”.

Aunque su origen, como ya se indicó, proviene del análisis y mejoramiento de los sistemas de información para directivos, el concepto de FCE ha encontrado su mayor difusión y empleo en los procesos de planeación estratégica. Además, ha influido notablemente en los enfoques más actuales para medir, alinear y gestionar el desempeño de una organización y sus diferentes estratos en función de sus estrategias y objetivos. El Cuadro de Mando Integral y los Mapas Estratégicos (Kaplan y Norton, 2004) son los ejemplos más representativos de esta afirmación. (Rosales, 2009)

Hay varios momentos del proceso estratégico en los cuales resulta necesaria su utilización. Conviene, según la experiencia personal del autor como consultor de empresas, buscar un primer acercamiento a la definición de estos factores cuando se examina el ámbito de actuación de la empresa, en el contexto de la formulación o validación de la misión de la organización. (Rosales, 2009)

2.7 CAPACIDAD COMPETITIVA DE LA EMPRESA

Siempre había tenido la intención de encontrar una fórmula sencilla que permitiera lograr una visión clara y concisa acerca de la manera cómo se construye la capacidad competitiva de una firma y en consecuencia, que pudiera servir para aclarar las estrategias mediante las cuales ella puede ser fortalecida con el fin de tener un mayor dominio en términos de competitividad en los mercados, de tal forma que se tuviera una alternativa a los modelos eminentemente cualitativos de Porter (1980, 1985), Hamel y Prahalad (1999) y la competitividad sistémica. Con este propósito, he estado examinando en los últimos tiempos el comportamiento competitivo de empresas destacadas en la era de la alta competencia – la época más interesante desde el punto de vista de los desarrollos en materia de competitividad – y, en especial, la forma cómo han reaccionado las compañías latinoamericanas ante los mercados globo-consumizados. A partir de este análisis he llegado a la conclusión de que existen tres factores claves en el desarrollo de la competitividad. Ellos son:

1. Valor Las empresas elevan su capacidad competitiva mediante la búsqueda de un nivel creciente de satisfacción del cliente, cubriendo sus necesidades actuales, enfrentando los cambios en las mismas y anticipándose a las estrategias de los competidores o contrarrestándolas. Con este accionar, se

pretende aumentar la lealtad de los consumidores y se espera que la empresa sobresalga ante sus rivales.

2. Costos Las compañías en este mundo competitivo, debido a que la presión de la alta competencia traslada el poder negociador a los clientes, se ven forzadas a reducir sus costos para sobrevivir en el mercado. Costos más bajos suponen precios menores o mejor margen y por tanto una mejor posición frente a los competidores
3. Aporte de la Sociedad. Los dos factores que he analizado arriba se refieren al esfuerzo que hace la firma por sí misma para salir adelante en materia de competitividad, pero existe un tercer elemento que de una u otra forma incide en la capacidad competitiva: es la situación general de la sociedad en la cual se opera, ejemplos de ello son la estabilidad económica, la flexibilización de los mercados laborales, el nivel de educación, entrenamiento y experiencia de la mano de obra, entre otros, factores todos que brindan posibilidades claras en materia de desarrollo competitivo, sobre todo si la empresa realiza un esfuerzo para aprovecharlos, a este factor lo voy a denominar aporte social a la competitividad. (Mendoza, 2010)

2.7.1 CADENA DE VALOR

La dimensión interna de la estrategia empresarial implica una mirada hacia el interior de la empresa para tratar de encontrar aquellos elementos que constituyen o pueden constituir las fuentes de ventaja competitiva en su mercado. Para ello se necesita saber cómo mirar en el interior de la empresa, encontrar criterios que aporten un orden y una estructura del conglomerado de actividades, funciones, tareas, etc., que son los elementos constitutivos de la empresa. La herramienta que permite estructurar, sistematizar y agrupar estos elementos es la cadena de valor. (Flores & Pérez, La cadena de valor y el costeo ABC: herramientas fundamentales para el proceso de toma de decisiones, 2007)

El concepto de cadenas de valor también centra la atención en los tipos de procesos de la cadena de valor. Por ejemplo, un proceso central es una cadena de actividades que entrega valor a los clientes externos. Los administradores de estos procesos y sus

empleados interactúan con los clientes externos y entablan relaciones con ellos, desarrollan nuevos productos y servicios, interactúan con proveedores externos y producen el servicio o producto para el cliente externo. Un proceso de apoyo proporciona recursos vitales e insumos a los procesos centrales y es esencial para la administración de la empresa.

La figura siguiente muestra las relaciones entre los procesos centrales y de apoyo en una empresa y los clientes y proveedores externos de dicha empresa. (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008)

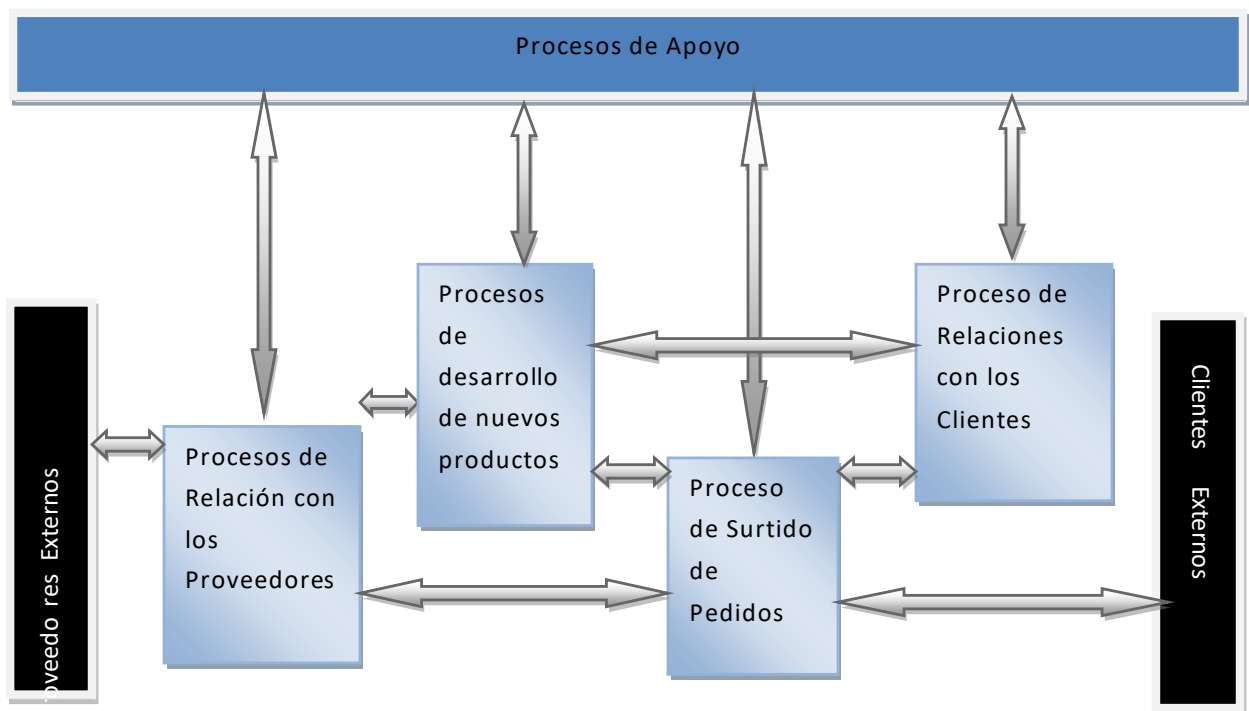


Figura 6. Eslabones de valor que muestran los flujos de trabajo e información.

El análisis de la cadena de valor (Value Chain Analysis, VCA) se refiere al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización que abarcan desde la compra de la materia prima hasta la fabricación del producto y su comercialización. El VCA aspira a identificar en dónde existen las ventajas o desventajas relacionadas con bajos costos en la cadena de valor, desde la materia

prima hasta las actividades de servicio al cliente. El VCA permite a una empresa identificar mejor sus fortalezas y debilidades, especialmente cuando se comparan sus propios datos con el análisis de la cadena de valor de sus competidores durante un periodo. (David, 2008)

Los elementos fundamentales de la cadena del valor se pueden agrupar en siete áreas:

- Estrategia operativa.
- Estrategia de marketing, ventas y servicio.
- Estrategia de innovación.
- Estrategia financiera.
- Estrategia de recursos humanos.
- Estrategia de tecnología de información.
- Posición de cabildeo con la Administración.

Las empresas tienen éxito al asegurarse de que todo el proceso necesario para generar un producto o servicio vaya en consonancia con el logro de la única meta del posicionamiento competitivo en el mercado. Para esto se requiere una coordinación perfecta a lo largo de toda la cadena del valor, aunque ciertas partes de ella sean más importantes que otras. (Scott, 2004)

2.8 ESTRATEGÍAS GENÉRICAS

Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ese resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar qué tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- El liderazgo en costos totales bajos.
- La diferenciación
- El enfoque

Estrategias Genéricas

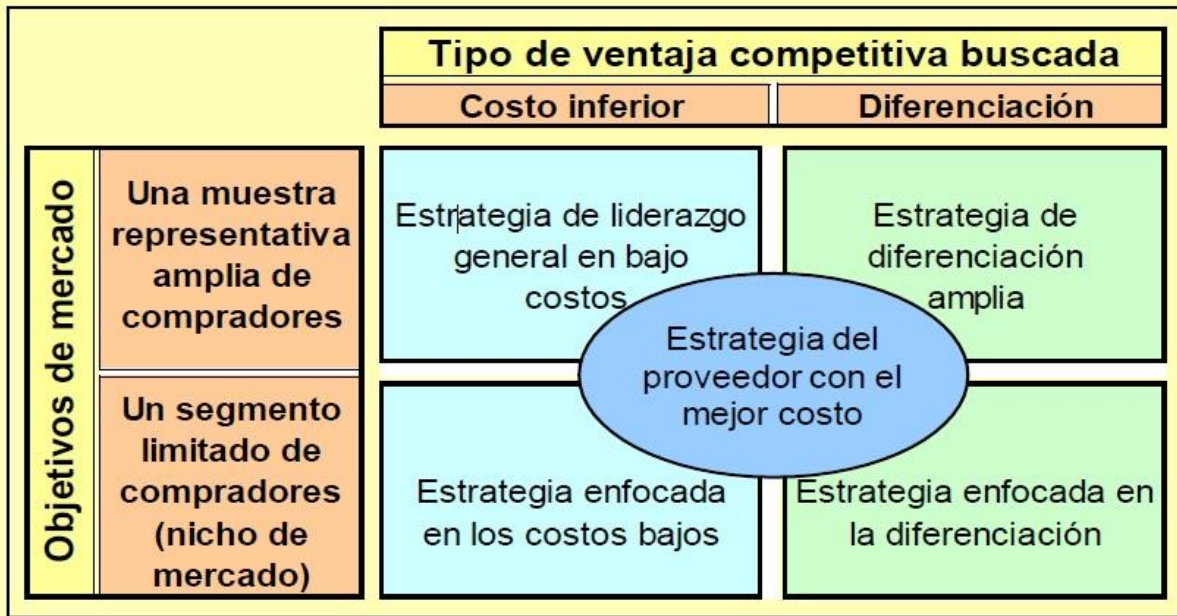


Figura 7. Esquema de Estrategias Genéricas

El liderazgo en Costos. La estrategia de liderazgo en costos busca que una empresa pueda llegar a ser el productor de menor costo en su sector. Un productor de bajo costo debe encontrar y explotar todas las fuentes de ventaja en costos. Si una empresa puede alcanzar o mantener el liderazgo en costos, entonces se le podrá considerar con un resultado superior al promedio en su sector, siempre que pueda fijar precios al nivel del promedio del sector o muy cerca.

La Diferenciación. La estrategia de diferenciación es la que Porter define como: “La que pretende ser única en su sector en aquellas dimensiones que los compradores valoran ampliamente.

Su singularidad se ve premiada con un precio superior a la media de su sector, si el precio mejorado supera los de los costos extras en los que incurre por ser única. La lógica de la estrategia de diferenciación requiere que una empresa elija los atributos en los que quiere diferenciarse y que sean diferentes de sus competidores.”

El Enfoque. La tercera estrategia se basa en la elección de un alcance competitivo restringido en un sector. Quien concentra selecciona un segmento o grupo de segmentos en un sector y desarrolla su estrategia para servirlos, excluyendo otros. Hay dos variables que son de capital importancia: la focalización en el costo, que es aquella por la que la empresa persigue ventaja de costos en su segmento objetivo, mientras que el enfoque de diferenciación, consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. (Flores & Pérez, La cadena de valor y el costeo ABC: herramientas fundamentales para el proceso de toma de decisiones, 2007)

2.8.1 ACCIONES ESTRATÉGICAS COMPLEMENTARIAS



Figura 8. Acciones Estratégicas Complementarias.

2.8.2 ELECCIÓN DE ESTRATÉGIA Y EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Dado el papel de pivote de las ventajas competitivas en el desempeño superior, la pieza central del plan estratégico de una empresa debe ser su estrategia

genérica. La estrategia genérica especifica el enfoque fundamental para la ventaja competitiva que persigue una empresa, y proporciona el contexto para las acciones a ser tomadas en cada área funcional. Sin embargo, en la práctica, muchos planes estratégicos son listas de pasos de acciones sin una clara articulación de la ventaja competitiva que la empresa tiene o busca lograr y como. Estos planes probablemente serán pasados por alto en cuanto al propósito fundamental de la estrategia competitiva en el proceso de pasar el mecanismo de la planificación. Similarmente, muchos planes se construyen en proyecciones de precios y costos a futuro que casi invariablemente están mal, en lugar de en una comprensión fundamental de la estructura del sector industrial y la ventaja competitiva que determinará la utilidad sin importar cuales serán los verdaderos precios y costos.

Como parte de sus procesos de planificación estratégica, muchas empresas diversificadas categorizan las unidades de negocios, usando un sistema como el de construir, mantener o cosechar. Estas categorizaciones se usan con frecuencia para describir o resumir la estrategia de las unidades de negocios. Aunque estas categorizaciones pueden ser útiles al considerar la asignación de recursos en una empresa diversificada, es muy equívoco confundirlas con estrategias. La estrategia de una unidad de negocios es la ruta hacia la ventaja competitiva que determinará su desempeño. Construir, sostener y cosechar son los resultados de una estrategia genérica, o del reconocimiento de la incapacidad de lograr cualquier estrategia genérica y de ahí la necesidad de cosechar. Similarmente, la adquisición y la integración vertical no son estrategias, sino los medios de lograrlas.

2.9 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral, como instrumento de planificación, información y control simultáneo de las diferentes partes de una organización, en su calidad de instrumento integrador, es el encargado de relacionar los diversos indicadores para estipular las causas y los efectos que afectan a las variables clave de una organización. El cuadro de mando integral (CMI) perfecciona al clásico cuadro de mando, por cuanto que denota más que una mera aglutinación de indicadores informativos y:

- Ayuda a equilibrar y confrontar objetivos a corto plazo con objetivos a largo plazo, indicadores monetarios con no monetarios, datos previsionales con datos históricos.
- Resulta trascendental para elaborar los indicadores la participación activa de los directivos, partiendo de la estrategia empresarial.
- Es más, una vez concretados los indicadores de control para las variables clave de la empresa, aquéllos se estructurarán en torno a las perspectivas clave de los resultados económico-financieros, del cliente, de los procesos internos y de los empleados, de forma si se actúa sobre la perspectiva de los empleados, éstos actuarán como fuerza motriz de la mejora de los procesos, que redundará, positivamente, en unos clientes más satisfechos que comprarán más, con la consiguiente mejora de los resultados financieros para la empresa. (Simón, 2004)

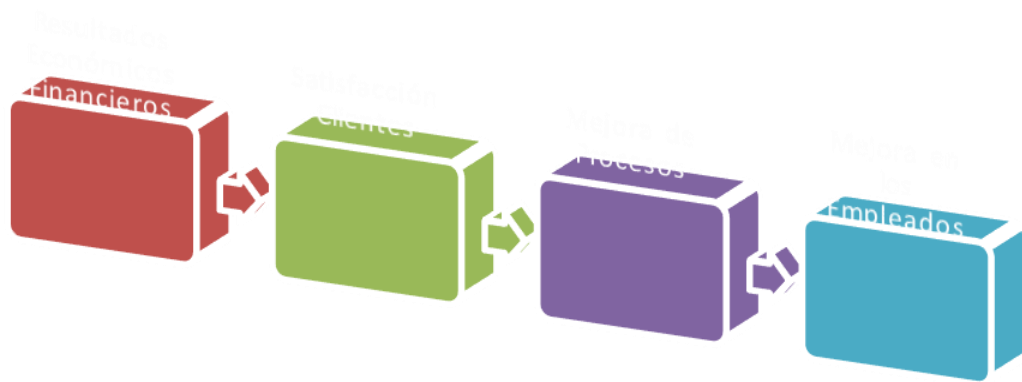


Figura 9. Proceso de Cuadro de Mando Integral

El CMI enfatiza la necesidad de incluir objetivos no financieros. Los objetivos financieros reflejan el pasado (o, como mucho, el presente), pero no qué factores son relevantes ahora para la consecución de rendimientos futuros. Es por ello por lo que los

objetivos en el CMI se agrupan en perspectivas. El CMI distingue tradicionalmente cuatro perspectivas:

- Financiera: cómo aportar a los accionistas una rentabilidad satisfactoria.
- Clientes: cómo satisfacer las necesidades de los clientes.
- Procesos: en qué procesos se debe ser excelente para satisfacer a los clientes y a los accionistas.
- Aprendizaje y crecimiento: qué otros aspectos se deben tener en cuenta para asegurar la excelencia a largo plazo. (Terricabras, 2004)

2.9.1 MAPA ESTRATÉGICO

Un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y, lo que es más importante, poderlos gestionar. De este modo el mapa estratégico se convierte en el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución. (Pedrós & Gutierrez, 2007)

Mapa estratégico

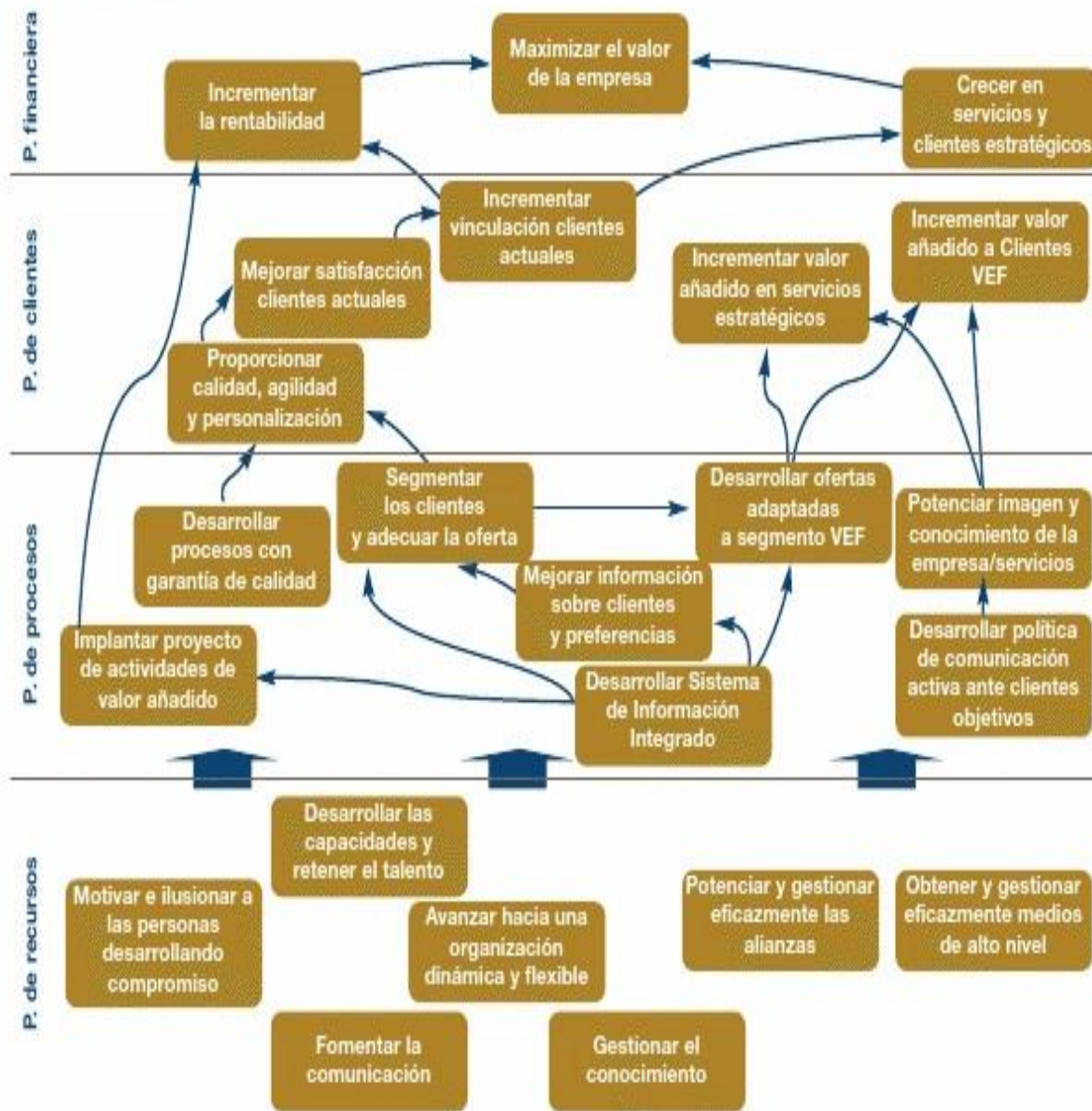


Figura 10. Esquema de Mapa Estratégico.

2.10 INTEGRACIÓN Y CONTROL

Las firmas tienen gran cantidad de opciones abiertas cuando incrementan su nivel de diferenciación como resultado del aumento en el crecimiento o en la diversificación. El problema de la implementación es que los gerentes ajusten la diferenciación al nivel de integración de tal modo que satisfaga los objetivos organizacionales. Nótese que

aunque mucha diferenciación e insuficiente integración generan el fracaso de la implementación, también puede ocurrir lo contrario. Es decir la combinación de baja diferenciación y alta integración llevara a una organización demasiado controlada y burocratizada, donde la flexibilidad y velocidad de respuesta se reducen en vez de incrementarse por el nivel de integración. Además, demasiada integración es costosa para la compañía debido a que incrementa los costos burocráticos. Por estas razones, la meta consiste en decidir la óptima cantidad de integración necesaria para satisfacer las metas y objetivos organizacionales. Una empresa necesita manejar la estructura simple consistente con la implementación efectiva de su estrategia.

En la práctica, los mecanismos integradores son solo los primeros medios a través de los cuales una firma busca incrementar su habilidad para controlar y coordinar sus actividades. Para facilitar el uso de los mecanismos integradores y hacer que funcione la estructura organizacional, una firma debe crear la estructura de control e incentivos a través de la cual se motive al personal para que desarrollen tareas de grupo en el escenario organizacional. (Jones, 1997)

2.11 CULTURA Y LIDERAZGO ESTRATEGICO

La cultura organizacional es creada por el liderazgo estratégico que proporcionan el fundador y los altos gerentes de una organización. El fundador es particularmente importante en determinar la cultura puesto que “imprime” sus valores y estilo administrativo a la organización. Por ejemplo La influencia conservadora de Walt Disney en su compañía continuó mucho después de su muerte. Los gerentes tenían miedo de experimentar nuevas formas de entretenimiento pues temían que “a Walt Disney no le gustaría”. Se necesito la instalación de un nuevo equipo de gerencia bajo el liderazgo de Michael Aisne para darle un vuelco total a los destinos de la compañía y permitirle enfrentar la realidad de la nueva industria de entretenimiento. En forma similar, Bill Gates ha ejercido gran influencia al crear en Microsoft una cultura empresarial de “ruedas sueltas” y caracterizada por una fuerte adicción al trabajo; y en Hewlett-Packard, los fundadores establecieron su norma que espera que los empleados sean innovadores y seguros de sí mismos. Por ejemplo, en dicha empresa existe una norma informal que los empleados deben experimentar y utilizar los recursos de la compañía

para seguir proyectos independientes siempre y cuando favorezcan los intereses de la compañía. (Jones, 1997)

2.12 PLANEACION FINANCIERA

La planeación financiera permite a la empresa determinar oportunamente sus requerimientos de financiamiento. Mediante la planeación y el control financiero, la administración busca aumentar la rentabilidad, evitar los faltantes de efectivo y mejorar el desempeño de las divisiones específicas y de toda la compañía.

Características de la planeación: métodos más utilizados La planeación financiera no intenta reducir al mínimo los riesgos. Es un proceso de decidir que riesgos asumir y que riesgos son innecesarios o no vale la pena correr.

La Política de la Planeación Financiera comprende los siguientes elementos:

- Las oportunidades de inversión que la empresa decide aprovechar.
- El nivel de apalancamiento financiero que la empresa decida utilizar.
- El importe de efectivo que la empresa piensa que es necesario pagar a los socios.

La planeación financiera no solo es previsión. La previsión se fija en la consecuencia futura más probable. Los planificadores financieros tienen que preocuparse acerca de los sucesos tanto probables como improbables. (Flores, Rivera, & Pérez, Selección y aplicación de técnicas, métodos e indicadores para el análisis económico-financiero y la planeación financiera: caso de estudio, 2007)

A continuación se mostrará el proceso de planeación financiera de forma gráfica mediante la figura 9:



Figura 11. Proceso de Planeación Financiera

La planeación financiera se puede clasificar en dos tipos:

1. Planes financieros a largo plazo. (ESTRATEGICOS) Que se refiere a las actividades financieras planeadas a largo plazo, así como el impacto financiero anticipado de las mismas. Tales planes tienden a abarcar periodos que van desde los 2 a los 10 años. Los planes estratégicos más comunes son los de 5 años, los cuales se revisan periódicamente a medida que se dispone de nuevo información significativa. En estos planes se toma en cuenta las propuestas de desembolsos en activo fijo, actividad de investigación y desarrollo, acciones de comercialización y desarrollo de productos, estructura de capital y mayores fuentes de financiamiento. Con frecuencia estos planes se apoyan de una serie de presupuestos y de utilidades planeadas actuales.

2. Planes financieros a corto plazo. (OPERATIVOS) Estos planes abarcan por lo general periodos de uno a dos años. Su información básica está compuesta por los pronósticos de venta y diversas modalidades de información operativa y financiera. Sus resultados esenciales incluyen varios presupuestos operativos, así como el presupuesto de caja y los estados financieros pro forma. (Mendez, 2009)

2.12.1 PRESUPUESTOS

Un presupuesto de capital enlista los proyectos e inversiones que una compañía planea emprender durante el año que viene. Para determinar esa lista las empresas analizan proyectos alternativos y deciden cuales aceptar a través de un proceso denominado presupuesto de capital. Este comienza con la elaboración de pronósticos sobre las futuras consecuencias que tendrá el proyecto para la empresa. Algunas de dichas consecuencias afectarán los ingresos otras, los costos. El último objetivo es determinar el efecto de la decisión sobre los flujos de efectivo de la compañía. (Berk & Demarzo, 2008)

2.12.2 PRESUESTO DE EFECTIVO

El presupuesto de efectivo es el instrumento básico de la planeación financiera a corto plazo. Hace posible que el administrador financiero identifique las necesidades (y oportunidades) de financiamiento a corto plazo. Asimismo, le indicara el monto de los préstamos necesarios a corto plazo. Es el medio que permite reconocer la brecha del flujo de efectivo en la línea temporal del flujo de efectivo. La idea del presupuesto de efectivo es simple: registrar las estimaciones de las recepciones y desembolsos de efectivo. (Ross-Westerfield-Jaffe, Finanzas Corporativas, 2005)

2.12.3 INTERPRETACIÓN DE DATOS FINANCIEROS

Por interpretación debemos entender la “Apreciación Relativa de conceptos y cifras del contenido de los Estados Financieros, basado en el análisis y la comparación”. Consiste en una serie de juicios personales relativos al contenido de los estados financieros, basados en el análisis y en la comparación.

Es la emisión de un juicio criterio u opinión de la información contable de una empresa, por medio de técnicas o métodos de análisis que hacen más fácil su comprensión y presentación.

2.12.4 ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

Se refiere a un indicador financiero que se define como los ingresos de explotación sobre el saldo de las cuentas por cobrar. Indica las veces que las cuentas por cobrar giran para generar el nivel de ventas. Esto muestra cuán eficiente es el saldo de cuentas por cobrar de una empresa. Mientras mayor sea este número, menor será el saldo de cuentas por cobrar en relación a las ventas, menor será el capital de trabajo invertido en este activo y, por tanto, más eficiente será la empresa en el uso de este recurso. (Olivares, 2011)

2.13 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Es una descripción específica de las actividades y del tiempo que se va a emplear para la ejecución del proyecto. Se debe organizar el trabajo en fechas probables para saber cuánto tiempo requerirá elaborar el trabajo definitivo.

Para su presentación se utilizan generalmente diagramas, lo que permite visualizar mejor el tiempo de cada actividad, y sobre todo en aquellos casos en que hay varias actividades en un mismo tiempo.

Elementos para elaborar su programa:

- Las políticas: Normas generales que le servirán para orientar la acción.
- Los procedimientos: Secuencia Cronológica de pasos para logran un objetivo por ejemplo el procedimiento que se eligió para elegir el tema de investigación.
- Los programas secuencia cronológica de pasos para lograr un objetivo, donde la variable fundamental es el tiempo.
- Los presupuestos: Estimación cuantitativa de los pasos de un programa.

Pasos para elaborar la planeación:

- Listar las actividades
- Disponer del tiempo disponible para el proyecto e indicarlo

- Calcular el tiempo para cada actividad
- Indicar estos tiempos en forma de barras horizontales
- Reordenar cronológicamente
- Ajustar tiempo o secuencia de actividades. (<http://www.slideshare.net/>)

CAPITULO III. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE Y METODOS

El enfoque utilizado en la presente investigación es de carácter mixto tanto cualitativo como cuantitativo, se comienza por la identificación y el análisis de los factores que influyen directamente en los problemas financieros y administrativos de la empresa. Se observan los procedimientos actuales de las empresas de la competencia y de otras empresas con problemas de estacionalidad en sus ventas y se busca implementar herramientas que brinden una solución a estos problemas.

Así mismo se realizan entrevistas con el personal de HEDIRE con el fin de investigar las posibles fallas en los procesos actuales y las deficiencias de estos en relación a la pobre estructura administrativa de la empresa.

En términos generales, los dos enfoques (cualitativo y cuantitativo) son paradigmas de la investigación científica pues ambos emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos de su esfuerzo por generar conocimiento y utilizan en general, cinco fases similares y relacionadas entre sí. (Grinnell, 1997)

- a) Llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos
- b) Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
- c) Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
- d) Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o el análisis.
- e) Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar suposiciones e ideas; o incluso para generar otras. (Sampieri, Fernández-Collado, & Lucio, 2006)

3.2 MATERIALES

Los materiales que se implementaron para la investigación son el análisis y estudio de los estados financieros históricos de la empresa así como también lo concerniente al detalle de los gastos y ventas en los períodos de estacionalidad a investigar que se presentan.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Al estar definidos tanto el planteamiento del problema como los objetivos de la investigación, se procede a desarrollar la estrategia y el plan de acción a seguir para obtener los resultados previstos de mejora tanto en la estructura administrativa como en la parte financiera de la organización.

3.3.1 ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Es importante definir los pasos o la manera en la que se va a realizar la investigación por lo que a continuación las etapas más importantes en el desarrollo de la presente investigación:

Primera etapa:

Planificación de la investigación donde se detallará el esquema a seguir durante todo el proyecto.

Segunda etapa:

Elaboración del marco teórico mediante la recopilación de información concerniente al tema de investigación con el objetivo de obtener mayor riqueza en la misma.

Tercera etapa:

Recolección de toda la información en un orden lógico que nos dé un panorama más amplio sobre la investigación.

Cuarta etapa

Análisis de la información obtenida por las diferentes fuentes para lograr obtener un mejor criterio al momento de reflejar los resultados las soluciones al problema planteado.

Quinta etapa:

Propuesta de un estrategia integral que mejore los resultados obtenidos por la empresa Representaciones y Distribuciones Hernández S. de R.L.

3.3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis (personas, organizaciones, periódicos, comunidades situaciones, eventos, etc.) El sobre qué o quienes se van a recolectar los datos depende del planteamiento del problema a investigar y de los alcances del estudio. Estas acciones nos llevarán al siguiente paso, que consiste en delimitar una población.

La muestra es un subgrupo de la población de interés (sobre la cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión), éste deberá ser representativo de la población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra logren generalizarse o extrapolarse a la población. (Sampieri, Fernández-Collado, & Lucio, 2006)

Dada la naturaleza de la investigación de nuestro estudio nuestra población comprende a todo el personal interno de la empresa en cada una del área de trabajo de la organización de la empresa HEDIRE.

Dada la importancia del estudio y más específicamente la importancia de los resultados que se obtuvieron de la muestra a entrevistar se definió una muestra no probabilística o dirigida que se refiere a un subgrupo de la población en que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la población. (Sampieri, Fernández-Collado, & Lucio, 2006)

Ya que el objetivo de la investigación es desarrollar una estrategia de negocios que sea aplicada a la organización y los empleados son la base para el buen desarrollo de la misma se estableció la población a los 46 empleados con los que cuenta la organización y se seleccionó una muestra no probabilística de Treinta empleados por razones de conveniencia y centralización del estudio. De los treinta empleados seleccionados se distribuyen de la siguiente manera; 27 empleados de Tegucigalpa más los tres puestos ejecutivos de la zona de San Pedro Sula. Cabe mencionar que la muestra se determinó en base a los puestos de trabajo de la empresa, en la casa matriz de Tegucigalpa se tomarán las muestra mediante el método establecido y luego de analizar los resultados al implementar la propuesta esta será efectuada tanto para

Tegucigalpa como para la sucursal de San Pedro Sula; los puestos ejecutivos de San Pedro Sula se toman en cuanto ya que estos conocen mejor el funcionamiento de la sucursal y nos puede dar una mejor idea sobre la forma de trabajo y diferencias esenciales que se presentan en esta localidad.

Dada la problemática específica del tema, se consideró investigar y analizar a las empresas que son competencia directa de HEDIRE dado que estas deberían tener una solución o bien todavía la problemática similar a la de nuestro caso de investigación. Las empresas que presentan una estacionalidad en sus ventas también son objeto importante de estudio para esta tesis por lo que se toman en cuenta como parte de la población de la investigación. Dado que lo anterior no son muchas las empresas competencia se procedió a investigar todas las empresas de este rubro. En este aspecto como población se toman en consideración las tres empresas que son competencia directa con HEDIRE que son: PACASA, Útiles de Honduras y ACOSA.

3.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Las técnicas aplicadas para la obtención de resultados de la investigación realizada son variadas y de acuerdo al proceso que se está investigando. Las entrevistas abiertas al personal de la empresa es la técnica que se espera produzca más resultados en cuanto a la situación estructural-administrativa de la empresa y también que mediante este mismo instrumento podamos obtener otros resultados como ser: el grado de satisfacción de los empleados respecto a su puesto de trabajo y capacidades o áreas de mejora a los empleados para poder evaluar desde lo interno la empresa. En cuanto a la parte financiera de nuestra investigación se analiza los documentos relevantes en las finanzas de la compañía así como investigación sobre empresas con similares condiciones que pudieron sobreponerse a este tipo de obstáculos.

Como también es necesario para los efectos del presente estudio se debe realizar una investigación profunda y detallada sobre los aspectos y factores que afectan directa e indirectamente a la organización por lo que se realizará un análisis FODA que presente el estudio de las variables mencionadas mediante este análisis FODA esperamos obtener los resultados que nos indiquen el rumbo que la empresa puede y debe tomar para desarrollar su competitividad y a su vez la rentabilidad de la misma.

3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Danhke (1989) distingue tres tipos básicos de fuentes de información para llevar a cabo la revisión de la literatura:

Fuentes primarias (directas). Constituyen el objeto de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano, pues se tratan de documentos que contienen los resultados de estudios correspondientes. Ejemplos de estas son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas etc.

Fuentes secundarias. Son listas compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en particular. Es decir procesan información que es de primera mano.

Fuentes terciarias. Se trata de documentos donde se encuentran registradas las referencias a otros documentos de características diversas (León y Montero, 2003) y que compendian nombres y títulos de revistas y otras publicaciones periódicas así como nombres de boletines, conferencias y simposio etc. (Sampieri, Fernández-Collado, & Lucio, 2006)

En base a lo anterior se establece que nuestro presente estudio consta de información que proviene de fuentes primarias que se investigó sobre el caso de estudio de la empresa HEDIRE.

CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANALISIS

En el presente capitulo se detallan los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a la muestra previamente establecida y el análisis de los factores que son objeto de estudio. Así mismo se realiza un análisis detallado del método aplicado para el estudio base de entorno tanto interno como externo que afecta la organización y los posibles opciones de mejora que se aplican a la empresa HEDIRE de acuerdo a la capacidad que presenta la misma.

4.1 Análisis de la industria y competencia

4.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para obtener un buen estudio sobre lo relacionado al entorno se deben tomar en cuenta varios aspectos con el fin de tener un amplio panorama sobre el entorno que se está estudiando. Por lo anterior se decidió realizar un análisis de PESTEL que involucra los efectos políticos, económicos, Sociales y tecnológicos del entorno.

ANÁLISIS POLÍTICO

Entre los principales factores que afectan la industria hablando del sector político se encuentran los siguientes:

- Reformas a la Constitución.
- Inestabilidad Política.
- Acuerdos Internacionales
- Tratados de Libre Comercio.
- Políticas de importación.
- Impuestos de importación.
- Asociación de empresarios, buscando apoyo del gobierno para la exportación.

ANÁLISIS ECONÓMICO

La situación económica de nuestro país en la actualidad es precaria, provocando la búsqueda de productos que cumplan con su función a precios más bajos a los que se manejaban. Dado que Representaciones Hernández comparada con otros

distribuidores del mismo nivel, tiene una ventaja ya que cubre el territorio nacional y ciertos sectores no dejan de comprar puesto que se ha creado un lazo de lealtad.

Es por eso, que tienen un nivel de ventas y de ingresos muy importantes, debido a la cobertura nacional que al estar solo en ciertas ciudades, generándole seguir en el mercado.

Para Representaciones Hernández, hay periodos del año en que sus ventas son muy superiores respecto a otras épocas. Por ejemplo regreso a clases en febrero y agosto según el modelo de educación nacional y bilingüe las ventas se disparan, ya que los consumidores gastamos un poco más por compra de útiles de calidad a buenos precios.

ANÁLISIS SOCIAL

El tipo de clientes que acuden a las agencias de Tegucigalpa y San Pedro Sula y de estas se desprenden los vendedores. Hay clientes que van comprando poco a poco lo que les hace falta y a todos se les ofrece el servicio a Domicilio.

Ha cambiado mucho el concepto que se tenía de “hacer la compra”. Prácticamente se solía hacer la compra siempre en las tiendas de barrio; y en la actualidad se acude a las tiendas especializadas para conseguir un mejor precio.

El nivel adquisitivo de los clientes es muy variado, desde gente de nivel medio-alto (clientes grandes), que es lo más normal.

Por otra parte creemos que el consumidor prefiere sus productos por una muy buena atención al Cliente; que es un servicio que proporciona tranquilidad, seguridad y fiabilidad.

ANÁLISIS TECNOLÓGICO

Con Internet, se ha encontrado una nueva forma de darse a conocer y de hacerse publicidad y captar clientes potenciales todo esto, está en trámites para empezar su desarrollo e implementación según sea conveniente.

Para así desarrollar la página web que brinde información completa sobre la empresa, su ubicación, los productos y servicios que ofrecen.

Por otra parte, ofrecer la posibilidad de la compra “on line”, por internet; que permite a sus clientes hacer la compra sin necesidad de trasladarse a una tienda

A parte de esto también permiten la comunicación de cualquier usuario con el personal de estas empresas, gracias al correo electrónico. Y por supuesto, disponen de la tecnología necesaria para poder realizar su trabajo diario: ordenadores, cajas registradoras, toda clase de maquinaria para el transporte de mercancías dentro y fuera del almacén para su entrega al cliente final.

4.1.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Para obtener un estudio más real se requiere realizar un análisis un poco más detallado y sobre todo relacionado con el ambiente más cercano y los factores más detallados con respecto al entorno por lo que se realiza un análisis de la industria mediante las cinco fuerzas de Porter que sugieren los factores que afectan la empresa directamente y posibles efectos en el futuro que se deben tomar en cuenta.

➤ PROVEEDORES

En la industria la mayoría de los proveedores son del exterior por lo que prácticamente todos los productos son de importación.

Entre los proveedores que existen en el mercado se encuentra G.B.C., Merletto, Beifa entre otros. Lo difícil de entrar en este mercado es que los proveedores en su mayoría ya tienen sus distribuidores exclusivos por lo que se contacta con ellos y la respuesta es que se contacte con el distribuidor en Honduras ya sea Pacasa, Útiles de Honduras, acosa entre los más importantes.

Dada esta situación prácticamente los proveedores que se encuentran son distribuidores de productos importados de China.

➤ INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD

En este negocio existe una rivalidad muy fuerte debido a que existen empresas con un gran capital de inversión, debido a que son distribuidores de ciertas marcas posicionadas en el mercado. Un punto importante es los competidores no solo se centran en clientes actuales sino que potenciales.

Situación: Empresas y personas independientes que cotizan con mejores precios, dado que son los distribuidores exclusivos de ciertas marcas a nivel nacional y Centro América

➤ CLIENTES

El poder de negociación está dividido de manera igualitaria entre la empresa y sus clientes, pero es mayor cuando se tratan de renovaciones de productos porque la empresa ya ha capturado la atención de esos clientes que vuelven a regresar con ellos.

Entre los principales clientes que están en la industria son; los centros de copiado, Fotocopiadoras, Papelería, mercaditos y gobierno.

➤ AMENAZA DE SUSTITUTOS

Dado que la empresa no fabrica productos tales como: lápices, borradores, papelería, útiles, etc., consideramos que podría estar amenazado por productos sustitutos, ya que compra los productos de acuerdo a las exigencias del cliente y del mercado.

➤ NUEVOS COMPETIDORES

Continuamente en el mercado aparecen nuevos competidores que representan una amenaza constante para el negocio.

Investigar a los potenciales clientes que son referidos dentro de otra empresa o los mismos clientes.

La mayoría de los competidores potenciales se enfocan principalmente en la estrategia de costos bajos.

Una debilidad que presenta la industria es que los productos son estacionarios y con esto limita mucho la venta en algunos periodos del año.

4.2 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

4.2.1 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

A partir de la entrevista realizada (ver anexo 3) a la muestra seleccionada se pudo encontrar lo que los empleados consideran que se puede mejorar y en lo que falla la empresa, mediante la entrevista realizada se obtienen los siguientes resultados de la opinión que existe actualmente sobre las preguntas realizadas.

1. Se identificó que el 90% de los entrevistados no conocen la visión, misión y objetivos de la empresa. Esto resulta de mucha importancia para nuestro estudio y la organización en sí ya que las personas no tienen un rumbo hacia el cual todos se esfuerzan por alcanzar.
2. Relacionado con el punto anterior al no saber el norte que deben de llevar en la organización los empleados a excepción de los gerentes no tenían de forma clara los resultado que la empresa espera de ellos (pregunta 4) ya que sus respuestas eran dadas de forma muy ambigua, por ejemplo: un ejecutivo de ventas respondió que se espera que venda bastante. Es de mucha importancia que las personas se sientan identificadas y sepan cuál es su puesto en la empresa y lo que la empresa espera de ellos para tener un buen funcionamiento integral en la empresa.
3. Mediante la pregunta número cinco varias respuestas denotaban que los empleados desean realizar mejor su trabajo pero no existe un canal de comunicación que permita expresarse y transmitir sus ideas a la gerencia para que estos puedan tomar medidas.
4. Todos los empleados opinaron que la empresa puede y debe mejorar en varios aspectos y nombraron algunas actividades que se deberían realizar como ser las siguientes:

- a. Tomarlos en cuenta para cambiar procesos y poder mejorar
- b. Establecer controles para evitar fallas en los procesos
- c. Incentivar al empleado mediante bonos por cumplimiento de metas
- d. Socializar las medidas y cambios que realiza la organización
- e. Fomentar un mejor ambiente de trabajo.

Cabe mencionar que los empleados se encuentran satisfechos con la empresa, pero en su mayoría consideran que se pueden realizar distintas actividades o herramientas que puedan mejorar el funcionamiento de la empresa y este a su vez mejorar la calidad de vida de cada uno de los empleados.

4.2.2 RECURSOS Y CAPACIDADES

4.2.2.3 Humanos

En cuanto al recurso humano la empresa HEDIRE cuenta con personal de mucha confianza y en algunos casos con personal de experiencia en sus puestos de trabajo. Esto se puede dar a que la rotación de personal en la organización es baja y cada persona conoce su trabajo y trata de hacer su trabajo de la mejor manera.

El personal tiene una cultura de independencia que les permite trabajar eficazmente en cada área de trabajo y hace que exista un ambiente agradable de trabajo para cada uno de los empleados.

4.2.2.4 Situación Financiera Actual

A continuación se muestran los resultados mensuales de la empresa HEDIRE obtenidos en los años 2010 y 2011:

Tabla 1. Estado de Resultados resumido primer semestre año 2010

Cuentas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
INGRESOS						
Ventas	4,867,707.53	3,393,895.34	2,384,179.71	2,361,109.37	1,734,140.95	2,363,447.89
Costo de Ventas	2,803,280.98	1,954,522.16	1,306,467.90	1,293,825.97	1,073,538.66	1,439,487.76
Utilidad Bruta en Ventas	2,064,426.55	1,439,373.18	1,077,711.81	1,067,283.40	660,602.29	923,960.13
Gastos de Operación y financieros	780,655.40	1,007,697.46	1,086,647.04	948,412.76	909,607.13	963,950.72
Utilidad de Operación	1,283,771.15	431,675.72	-8,935.23	118,870.64	-249,004.84	-39,990.59
Otros gastos y productos	3,178.78	6,298.53	2,416.76	3,403.95	1,501.25	11,159.83
Utilidad Antes del Impuesto S/ Renta	1,286,949.93	437,974.25	-6,518.47	122,274.59	-247,503.59	-28,830.76

Como se puede observar en el primer semestre del año 2010 los resultados de los meses de Marzo, Mayo y Junio arrojaron resultados negativos, siendo la pérdida mayor en el mes de Mayo el cual también refleja ser el mes con el valor en ventas más bajo.

Tabla 2. Estado de Resultados resumido Segundo semestre año 2010

Cuentas	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
INGRESOS						
Ventas	1,773,284.54	1,976,533.76	1,823,007.00	2,264,975.21	3,568,873.71	2,940,029.15
Costo de Ventas	923,577.07	1,164,969.00	980,698.27	1,323,560.89	2,162,085.97	1,809,631.92
Utilidad Bruta en Ventas	849,707.47	811,564.76	842,308.73	941,414.32	1,406,787.74	1,130,397.23
Gastos de Operación y financieros	923,621.86	829,360.06	864,171.37	875,925.50	1,039,593.73	1,179,856.70
Utilidad de Operación	-73,914.39	-17,795.30	-21,862.64	65,488.82	367,194.01	-49,459.47
Otros gastos y productos	8,599.20	9,429.28	10,993.77	17,858.77	7,666.03	40,216.80
Utilidad Antes del Impuesto S/ Renta	-65,315.19	-8,366.02	-10,868.87	83,347.59	374,860.04	-9,242.67

El resultado del segundo semestre muestra cuatro meses con valores negativos Julio, Agosto, Septiembre y Diciembre, siendo el mes de mayor pérdida Julio con un valor negativo de Lps. 65,315.19, y con el valor en ventas más bajo de todo el semestre, solamente Octubre y Noviembre muestran utilidades,

Tabla 3. Estado de Resultados resumido Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del año 2010

Cuentas	Acumulado
INGRESOS	
Ventas	31,451,184.16
Costo de Ventas	18,235,646.55
Utilidad Bruta en Ventas	13,215,537.61
Gastos de Operación y financieros	11,409,499.73
Utilidad de Operación	1,806,037.88
Otros gastos y productos	122,722.95
Utilidad Antes del Impuesto S/ Renta	1,928,760.83

Como se observa en el estado de resultados acumulado al cierre del año 2010 muestra una utilidad antes de impuesto sobre la renta de Lps.1, 928,760.83, a pesar de que en los doce meses siete terminaron con pérdidas.

Tabla 4. Estado de Resultados resumido Primer semestre año 2011

Cuentas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
INGRESOS						
Ventas	6,616,599.95	3,336,745.27	2,774,897.43	1,658,555.25	2,635,345.18	2,179,129.59
Costo de Ventas	3,941,093.73	1,931,641.84	1,649,862.44	917,880.13	1,520,157.23	1,220,605.12
Utilidad Bruta en Ventas	2675506.221	1,405,103.43	1,125,034.99	740,675.12	1,115,187.95	958,524.47
Gastos de Operación y financieros	821,407.97	1,090,282.40	1,105,296.31	1,161,268.34	1,073,464.28	1,174,174.47
Utilidad de Operación	1,854,098.25	314,821.03	19,738.68	-420,593.22	41,723.67	-215,650.00
Otros gastos y productos	6,193.62	8,215.85	7,193.08	7,870.99	9,407.60	7,512.81
Utilidad Antes del Impuesto S/ Renta	1,860,291.87	323,036.88	26,931.76	-412,722.23	51,131.27	-208,137.19

En este primer semestre los meses de Abril y Junio reflejaron pérdidas bastante considerables de Lps. 412,722.23 y 208,137.19 respectivamente. Siendo el mes con las ventas más bajas Abril con Lps. 1, 658,555.25.

Tabla 5. Estado de Resultados resumido Segundo semestre año 2011

Cuentas	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
INGRESOS						
Ventas	2,245,551.80	2,703,084.64	1,811,199.25	2,040,685.02	3,444,976.83	4,005,085.53
Costo de Ventas	1,265,263.35	1,513,725.86	1,050,517.84	1,174,683.80	1,921,845.78	2,270,010.39
Utilidad Bruta en Ventas	980,288.45	1,189,358.78	760,681.41	866,001.22	1,523,131.05	1,735,075.14
Gastos de Operación y financieros	1,231,887.69	1,170,631.43	1,285,155.23	1,147,118.71	1,179,680.27	1,238,520.18
Utilidad de Operación	-251,599.24	18,727.35	-524,473.82	-281,117.49	343,450.78	496,554.96
Otros gastos y productos	7,695.88	7,181.80	6,820.85	9,118.71	10,725.29	18,304.40
Utilidad Antes del Impuesto S/ Renta	-243,903.36	25,909.15	-517,652.97	-271,998.78	354,176.07	514,859.36

En este segundo semestre tres de los seis meses reflejan pérdidas considerables de Lps.243, 903.36, Lps.517, 652.97 y Lps.271, 998.78 en Julio, Septiembre y Octubre respectivamente

Tabla 6. Estado de Resultados resumido Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del año 2011

Cuentas	Acumulado
<u>INGRESOS</u>	
Ventas	35,451,855.74
<u>Costo de Ventas</u>	20,377,287.51
Utilidad Bruta en Ventas	15,074,568.23
<u>Gastos de Operación y financieros</u>	13,678,887.28
<u>Utilidad de Operación</u>	1,395,680.95
<u>Otros gastos y productos</u>	106,240.88
Utilidad Antes del Impuesto S/ Renta	1,501,921.83

Como se observa en el estado de resultados acumulado al cierre del año 2011 muestra una utilidad antes de impuesto sobre renta de Lps.1, 501,921.83, a pesar de que de los doce meses cinco terminaron con perdidas.

Tomando en cuenta los dos años 2010 y 2011, el mes con mayores utilidades es Enero el que a su vez es el que mayores ventas reflejada, dado de que comienza la temporada escolar y a la mayor parte de los clientes de Hedire se les factura los pedidos de la expo feria que se realiza entre los meses de septiembre y octubre de cada año.

4.2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN.

Organigrama

Se realizó una evaluación de la estructura actual de la organización y para tener un panorama más claro se realizó un esquema mediante el cual se puede apreciar mejor la actual estructura de la organización.

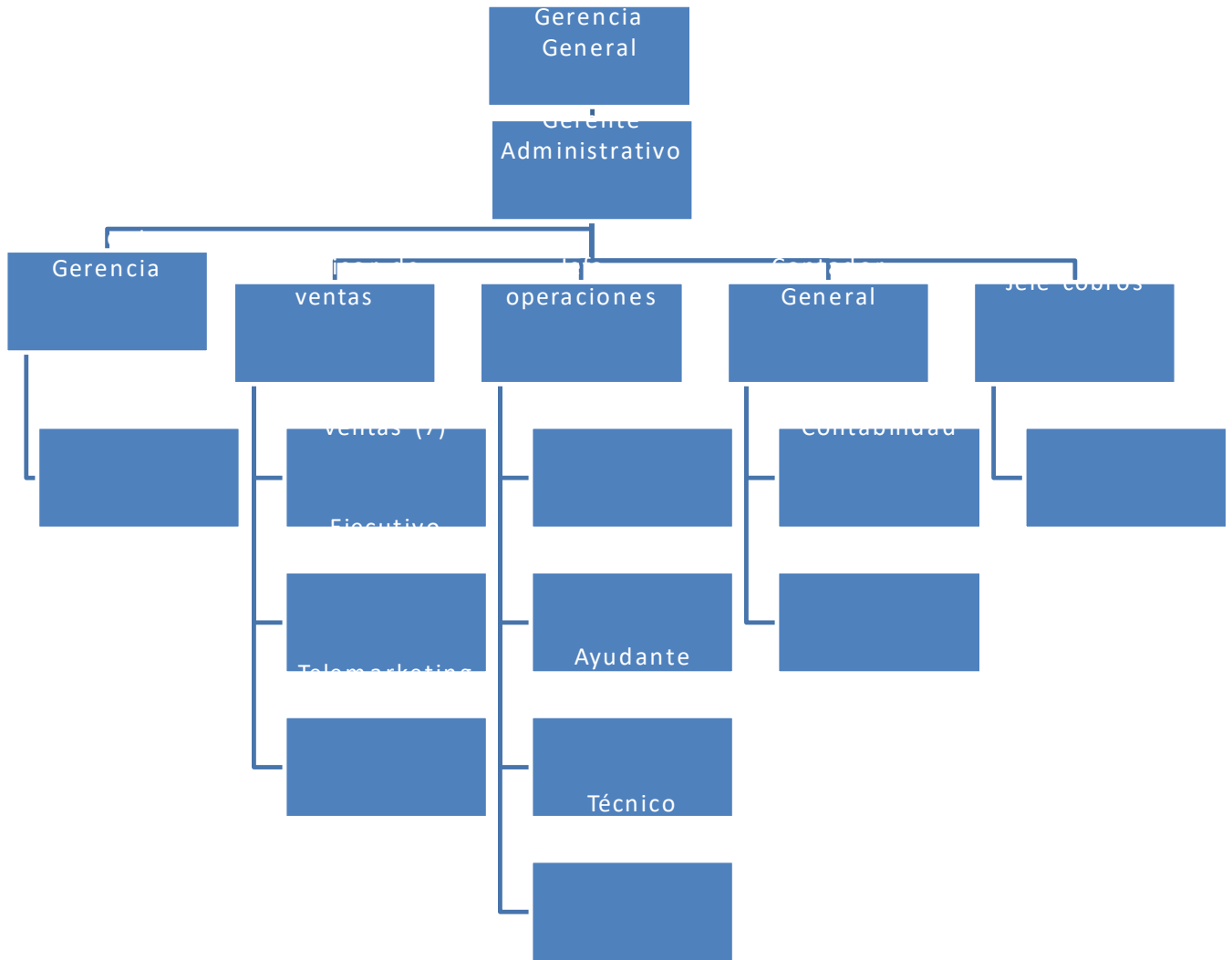


Figura 12. Organigrama de HEDIRE.

Cabe resaltar que la jefatura de operaciones es la que cuenta con mayor carga de empleados y con mayor responsabilidad laborales dado que se encarga de la distribución, inventarios y lo relacionado con el seguimiento a las importaciones del producto que la empresa comercializa. Más adelante en el capítulo de aplicabilidad del presente informe tratamos el tema de cómo nivelar el nivel de trabajo que existe en algunos departamentos frente a la falta de responsabilidades de otros departamentos y una posible solución a esta problemática.

Otro aspecto muy importante descubierto en la investigación es la duplicación de algunas actividades por parte de puestos distintos de trabajo que se plantean resolver mediante un detalle de puestos para la problemática en mención.

A pesar de la deficiencia que presenta la empresa en el área administrativa se puede ver en la figura anterior que con excepción de los aspectos mencionados en los párrafos anteriores la empresa HEDIRE tiene una buena distribución de los puestos de trabajo de todos los empleados de la organización y con una correcta metodología de aplicación las deficiencias de la empresa se pueden fácilmente contrarrestar y mejorar el nivel de funcionamiento de la empresa.

4.3 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es parte fundamental del presente estudio ya que a partir de este se desarrollan las competencias de la empresa y se derivan las decisiones que la empresa debe tomar en relación a lo que es capaz, lo que debe mejorar para evitar su fracaso, las oportunidades que debe aprovechar. A continuación se detalla cada uno de los aspectos que contiene dicho análisis.

Las oportunidades y amenazas del análisis FODA realizado fueron obtenidas de un análisis de la empresa visto desde el punto de vista de los investigadores y también al investigar un poco más a profundidad a la gerencia general tanto de Tegucigalpa y San Pedro Sula que tiene mayor conocimiento sobre su rubro y entorno.

Por su parte la parte interna que son las debilidades y fortalezas se procedió a la investigación por medio de algunos empleados seleccionados no probabilísticamente de cada departamento, ventas, cobros, operaciones, gerencia y también se realizaron preguntas de esta índole a los clientes que tienen mayor relevancia para la empresa.

Fortalezas

La organización cuenta con una cobertura a nivel nacional que no posee nadie más en la industria de este rubro ya que se atienden los dieciocho departamentos del país.

La fuerza de ventas de la empresa se encuentra comprometida con el crecimiento y con la atención personalizada para brindar una calidad en la atención y servicio que se ofrece, todo esto conlleva un valor agregado para el cliente y resulta en una diferenciación del resto de los competidores.

La empresa cuenta con un sistema de bonificación para motivar a la fuerza de ventas por cumplimiento de metas.

La flexibilidad y rapidez para toma de decisiones que la compañía ofrece es altamente apreciada por los clientes.

En la compañía se busca constantemente la implementación de nuevas líneas y diversidad de productos para ofrecer nuevas opciones a los clientes.

Debilidades

El desabastecimiento de algunos productos clave es un problema que se presenta ocasionalmente en la empresa y tiende a generar inconformidad en los clientes.

La no exclusividad que posee la empresa en algunas marcas da como resultado mayor competitividad entre las empresas que poseen las marcas.

Dado el poco tiempo en el rubro de útiles escolares la compañía no cuenta con marcas ya posicionadas en el mercado las cuales son de muy difícil adquisición porque se poseen alianzas de exclusividad con competidores.

La limitada capacidad económica para inversión es una desventaja en comparación con los grandes competidores de esta industria.

Oportunidades:

- Constante crecimiento de la población estudiantil debido al surgimiento de nuevas instituciones de estudio en todos los niveles educativos.
- Diversificación de productos y marcas, para adecuarse a las distintas necesidades de los clientes.
- Oportunidad de ampliación en la cobertura de ventas dentro y fuera del territorio nacional mediante el uso de tecnología (página web).

- Tratados de Libre Comercio, que dan la oportunidad de obtener nuevos proveedores y productos que con anterioridad no podrían ser rentables debido a su alto costo, pero que con estos tratados disminuyen a costos accesibles.
- La producción nacional de estos productos es casi nula en nuestro país, debido a esto se observa como una gran oportunidad la creación de fábricas nacionales que puedan suministrar estos productos.

Amenazas:

- Debido a que esta empresa depende en gran manera de los estudiantes de todos los niveles educativos, las constantes Huelgas afecta el consumo de estos productos, disminuyendo los ingresos de las empresas.
- Dada la alta demanda que tienen estos productos se vuelve un atractivo mercado para la llegada de nuevos competidores.
- Las regulaciones de precios o importaciones en relación a los útiles escolares que puede imponer el gobierno puede ser perjudicial para la rentabilidad de estos productos.
- La tecnología (uso de laptop) puede disminuir el consumo de los bienes escolares en los diversos niveles educativos.

4.4 ESQUEMA PROPUESTO PARA SOLUCIÓN

El esquema utilizado para la investigación lleva un orden lógico que pretende mejorar el desarrollo de la estrategia que se implementará en la empresa y los pasos a seguir de acuerdo al diseño que se presenta a continuación:

- 1) Objetivos generales y específicos
- 2) Misión, valores y visión
- 3) Análisis competitivo de la industria
- 4) Factores Claves para el Éxito
- 5) Evaluación de la capacidad competitiva de la empresa
- 6) Estrategias Genéricas
- 7) Herramientas de análisis estratégico

- 8) Acciones estratégicas complementarias
- 9) ¿Cómo elegir la estrategia?
- 10) La perspectiva financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento
- 11) El Mapa Estratégico
- 12) Los programas de acción
- 13) Los rangos de control
- 14) Gestionando a las personas

El esquema anterior es un modelo que consta de varios pasos y pretende el análisis interno de la empresa para poder desarrollar las capacidades de la empresa, también se toma en cuenta los factores externos con el fin de saber sobre qué temas se debe tener precaución y en cuales existe una oportunidad de mejora. Así mismo se establece una estrategia adecuada para la organización y los últimos pasos se tienen los seguimientos posteriores que requieren este plan estratégico.

4.4.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

MISIÓN

Servir a nuestros clientes y consumidores con la mejor opción en sistemas de encuadernación, laminación, destructoras de documentos y útiles escolares por la calidad y valor de nuestras marcas y la excelencia en el nivel de servicio entregado, generando bienestar y riqueza para nuestros clientes, empleados y empresa; ayudando al desarrollo económico de nuestro país.

VISIÓN

Para el 2015 seremos la elección de preferencia para nuestros clientes y consumidores por la calidad en el servicio y marcas que distribuimos, así como la disponibilidad de nuestros productos en cualquier parte del país.

VALORES

- La honestidad y disciplina son la base de nuestro trabajo.

- Respetamos a nuestros clientes y consumidores.
- Pasión por todo lo que hacemos y en todo momento.
- Diferenciación en nuestra gente.
- Compromiso con la educación y economía en todo el país.

4.5 Factores claves de Éxito

De acuerdo al análisis FODA en donde nos muestra las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa se logro identificar los siguientes factores claves de éxito:

Cobertura a nivel nacional

El rubro de los útiles escolares está identificado en los dieciocho departamentos del país, ya que en todos ellos existen principalmente escuelas y colegios, los cuales son utilizados por estudiantes, por lo que al ofrecer estos productos en todos los departamentos del país genera mayores ingresos y por consiguiente mayores utilidades para el crecimiento financiero de la empresa.

Precios

Entre las principales debilidades de la empresa está la capacidad de brindar mejores precios que la competencia, dado que la capacidad económica de la misma no puede aprovechar las economías a escala. Por lo que este es un factor muy importante para poder captar la mayoría de compras realizadas por un cliente.

Calidad del producto

En la actualidad la calidad en los productos que se ofrecen juega un papel que los clientes buscan en prácticamente la mayoría de los bienes incluyendo los útiles escolares, y dado la competitividad entre una empresa y otra es necesario que al ofrecer un producto no solamente es inevitable un buen precio sino la calidad del

mismo, por lo que el precio y la calidad son factores que van de la mano al momento de alcanzar a cada cliente.

Calidad del servicio

Cada cliente principalmente en el mercado de útiles escolares requiere de una atención personalizada y rapidez en la solución de problemas, ya que existen varias empresas que buscan mantener al cliente satisfecho tanto en productos como en servicios, este último se ha vuelto indispensable para poder competir, uno de los principales fortalezas que se puede mostrar en un competidor es la rapidez en la solución de problemas, ya que la mayoría de los clientes de este rubro son foráneos y las empresas que distribuyen estos productos están localizadas principalmente en las ciudades de Tegucigalpa, San Pedro Sula y La Ceiba. Por lo que se requiere un proceso flexible en la atención a cada cliente para la solución de los diferentes problemas que puedan tener así como disponibilidad de los productos que requieran al momento que los necesiten.

Diversidad de productos

Entre mayor es la variedad de los productos que ofrece cada empresa mayor es el resultado de sus ingresos, los clientes buscan desde un lápiz grafito hasta un portaminas cobertura metálica, por lo que al ofrecer una diversidad de productos se vuelve un factor que los clientes buscan al momento de elegir a una empresa como su proveedor, ya que cada uno trata de obtener sus productos entre la menor cantidad de proveedores posibles, por esta razón y tomando en cuenta la competencia que existe entre los que aparecen; Útiles de Honduras, Pacasa y Acosa, donde sus portafolios de productos son bastante diversificado llega a convertirse en un factor muy importante para sobresalir entre los competidores de este sector.

4.5.1 MATRIZ FODA BASADA EN LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO

A raíz del análisis FODA realizado en la empresa y después de evaluar los factores claves de éxito para la organización de acuerdo a sus capacidades previamente identificadas se compara y analiza mediante la siguiente matriz los aspectos anteriormente mencionados y se espera obtener una base más clara de la forma en la

que debe enfocar su esfuerzos la empresa mediante la identificación debilidades y como poder contrarrestarlas; también la mejor forma para aprovechar las oportunidades mediante las fortalezas que tiene la empresa todo lo anterior en el contexto de los factores claves de éxito seleccionados.

Tabla 7. Matriz FODA basada en los factores Claves de Éxito

FCE/FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Cobertura a nivel nacional	La organización cuenta con una cobertura a nivel nacional que no posee nadie más en la industria de este rubro ya que se atienden los dieciocho departamentos del país.		Constante crecimiento de la población estudiantil debido al surgimiento de nuevas instituciones de estudio en todos los niveles educativos.	
Precios	Al encontrar nuevos proveedores se logran mejores precios por productos similares.	Poca capacidad económica para compras a escalas.	Tratados de Libre Comercio, que dan la oportunidad de obtener nuevos proveedores y productos. La creación de fábricas nacionales que puedan suministrar estos productos.	Nuevos competidores con gran capacidad.
Calidad del producto	En la compañía se busca constantemente la implementación de nuevas líneas con mejor calidad.		Diversidad de proveedores con distinta calidad en productos	
	La fuerza de ventas está comprometida	Problemas de inventarios	Ampliación en la cobertura de ventas	Frecuentes Huelgas de

Calidad del Servicio	con la atención personalizada. La flexibilidad y rapidez para toma de decisiones de la compañía.	genera inconformidad.	dentro y fuera del territorio nacional mediante el uso de tecnología (pagina web).	escolares.
Diversidad del Producto	Constante búsqueda de diversidad de productos para lograr más ventas.	La limitada capacidad económica para inversión es una desventaja en comparación con los grandes competidores de esta industria.	Diversificación de productos y marcas, para adecuarse a las distintas necesidades de los clientes.	Reemplazo de la tecnología en sustitución de los útiles escolares.

4.5.2 FODA-Estratégico

Tabla 8. Matriz de Análisis FODA

	Oportunidades	Amenazas
Factores Internos / Externos	<ul style="list-style-type: none"> -Constante crecimiento de la población estudiantil. -Diversidad de proveedores -Ampliación en la cobertura de ventas mediante el uso de tecnología. -Tratados de Libre Comercio -Diversificación de productos y marcas 	<ul style="list-style-type: none"> -Nuevos competidores con gran capacidad. -Frecuentes Huelgas de escolares. -Reemplazo de la tecnología.
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> -El número de estudiantes está en crecimiento continuo en nuestro país lo que genera más mercado que la empresa ya tiene la adecuada estructura de ventas y distribución para atenderlos. -Aprovechar la flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones de la empresa para introducir un sistema que nos ayude en la cobertura mediante uso de internet. 	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar mayores esfuerzos en diversificación de productos y en servicio al cliente en áreas que todavía no han llegado los competidores. -La empresa está diversificando sus productos pero la tecnología está cambiando los productos que se utilizan como ser la laptop en sustitución de cuadernos y lápices. -Buscar diversificarse en los nuevos

toma de decisiones.	-La compañía busca la innovación en su diversidad de productos y el mercado es bien sensible con relación a esta distinción.	productos que están entrando al mercado (Tecnológicos).
Debilidades -Poca capacidad económica para compras a escalas y diversidad de productos. -Problemas de inventarios.	-Buscar otras formas de financiamiento para poder mayor diversidad de productos y mejores precios con el fin de captar el mercado que está en constante crecimiento. -Buscar proveedores que mantengan inventarios durante todo el año para evitar problemas de escases en las bodegas. -En la organización no se cuentan con los mejores precios en el mercado pero mediante algunas leyes como los TLC pueden reducir los costos y mediante una excelencia operativa se puede lograr esto.	-Resolver el problema de control interno de inventarios, para poder hacerle frente a nuevos competidores. -Adquirir financiamiento para contrarrestar el ingreso de nuevos competidores.

4.6 Estrategia Genérica Propuesta

La estrategia genérica que más se ajusta a la empresa es la Estrategia de Diferenciación Amplia, debido a que la compañía a pesar de que tiene casi dieciocho años de operar en el mercado, cuenta con apenas seis años de experiencia en el mercado de los útiles escolares que se ha convertido en el principal enfoque de ventas de la empresa y debido a esto los principales proveedores de este rubro ya se encuentran representados por otra organización todo esto hace que los competidores tengan una mejor relación con los mismos proveedores y por ende puedan tener acceso a mejores precios y exclusividades de los productos.

Por lo anterior se decidió que la empresa debe enfocar sus esfuerzos en dar un valor agregado a sus clientes; diferenciándose de sus competidores y logrando de esta manera posicionarse en el mercado.

4.7 Propuesta de valor al cliente

En relación a los atributos del producto se escogieron los siguientes:

Ocho áreas a considerar en la propuesta de valor:

Atributos producto/variedad					Relación		Imagen
Precio	Calidad	Tiempo	Variedad	Disponibilidad	Servicio	Relaciones	Marca

Figura 13. Propuesta de Valor para el cliente

- Disponibilidad. Dado que este atributo es un factor clave en la industria y una de las metas a alcanzar de la organización se tendrá la disposición de inventario necesario para suplir adecuadamente a los clientes en todos los rincones del país.
- Variedad. La empresa enfocará sus esfuerzos en dar una variedad de productos para que los clientes puedan suplirse de los bienes que necesitan en una misma compra.
- Calidad. Se buscará mantener una alta calidad en nuestros productos para reducir o eliminar quejas y lograr una mayor satisfacción tanto a nuestros clientes como al consumidor final.
- Servicio. La compañía centralizará los esfuerzos de toda la organización para brindar una atención de excelencia a los clientes de manera que esto logre una diferenciación en relación a la competencia.

4.8 Propuesta de valor de Representaciones Hernández

Tabla 9. Propuesta de Valor de la empresa HEDIRE.

Básica	Diferenciador
Disponibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Control adecuado de inventarios • Cobertura de todo el territorio mediante ejecutivos de venta y tele operadoras • Amplitud del servicio de entrega.
Variedad	<ul style="list-style-type: none"> • Agregar nuevos productos relacionados al rubro de la empresa. • Adquisición de nuevas marcas de preferencia para los clientes.
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Demandar a los proveedores que el producto que ofrecen cumpla con los requisitos de calidad exigidos por esta empresa. • Implementar controles de calidad más estrictos al recibir los productos de los proveedores.
Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar constantemente a todos los involucrados directamente con el cliente para una atención de calidad • Optimizar los procesos para la rápida y eficaz solución al cliente. • Delegar autoridad a los empleados de servicio al cliente para la solución inmediata de problemas. • Evaluar la satisfacción de los clientes para el mejoramiento continuo.

4.9 Perspectiva financiera

4.9.1 MODELO FINANCIERO DEL NEGOCIO

La organización actualmente obtiene entre un 3% y 4% sobre las ventas netas en relación con la utilidad después de impuesto sobre la renta y se busca obtener un 6% de utilidad como objetivo implementando la estrategia de diferenciación en un plazo no mayor a cinco años con el 0.45% de crecimiento anual.

Y para esto se tomarán acciones en los siguientes puntos:

4.9.2 CRECIMIENTO DE LOS INGRESOS

Nuevos Productos, es una fortaleza de la empresa buscar nuevas líneas de productos que sean atractivas y novedosas para los clientes.

Nuevos Clientes, ya que este mercado es común en la región y que la empresa cuenta con una buena estrategia de distribución se puede buscar atender los mercados cercanos internacionales como ser las ciudades que se encuentran cerca de la frontera de nuestro territorio nacional.

Más Venta por Cliente, se espera que al diversificar las líneas de productos que tienen actualmente la empresa esto pueda generar mayor ingreso por venta de parte de los clientes.

4.9.2.1 EXCELENCIA OPERATIVA

Reducir Costos; analizar los actuales procesos y evaluarlos para reducir cualquier gasto innecesario que se está generando en la empresa. Así como subcontratar cualquier operación que se pueda tercerizar con el fin de disminuir los gastos operativos.

Reducir Capital de Trabajo; implementar herramientas de inventarios como ser el “Just in Time” con el fin de mantener el inventario exacto en el momento preciso y de esta manera evitar tener inventarios excesivos. Aplicar controles y medidas sobre la cartera de cuentas por cobrar para evitar los saldos con mucha antigüedad que hacen que se eleve el valor de dicha cuenta.

Reducir Activos Fijos; evaluar y de ser posible reducir el número de vehículos con la que se cuenta actualmente para así obtener un mejor rendimiento en los resultados de la empresa.

4.9.3 ILIQUIDEZ

La empresa HEDIRE en los últimos seis años ha realizado una expo-feria para los clientes de Tegucigalpa y otra para los clientes de San Pedro Sula, pero en el pasado año 2011 se realizaron expo-ferias foráneas en las principales ciudades del centro, sur y del oriente del país entre las cuales están Comayagua, Choluteca, Olancho, Danli las cuales forman parte del territorio atendido por Tegucigalpa, y en las que se obtuvieron resultados muy positivos donde las ventas en estas exhibiciones de productos subieron de Lps. 6,000,000.00 en el año 2010 a Lps. 11, 000, 000.00, en el año 2011 Cabe recalcar que en este momento solo se realiza la toma del pedido a los clientes.

La entrega del producto se realiza entre los meses de Noviembre, Diciembre y en Enero en este último la mayoría de los productos.

El valor de lo facturado y entregado se acuerda en tres pagos con cheques posfechados para cobro entre los meses de febrero a marzo dependiendo más que todo de la compra.

Por esta razón principalmente es que se da el problema de iliquidez entre los meses de Octubre a Febrero ya que los pedidos realizados a los proveedores deben de pagarse entre esos meses alrededor del 60 a 70 por ciento del producto que se recibió por parte de ellos.

Otro de los factores que influye en la iliquidez de la empresa es que entre cinco y siete meses cierran con pérdidas en cada año lo que significa que no cubren sus costos fijos y variables de ese periodo y tomando en cuenta que la rotación de las cuentas por cobrar es de 55 días de las cuales debería estar alrededor de 30 a 35 días, ya que solamente en pedidos de expo feria se les aprueba a los clientes un crédito más amplio que puede andar hasta 60 días debido a que la cantidad de producto es mayor por la temporada escolar.

Actualmente la empresa tiene varios prestamos en Credi Q y principalmente en Banco Bac Honduras de los cuales tiene una carga mensual en cuotas por diferentes prestamos de \$ 13,451.39 y Lps. 128,252.63, estos pagos son exactamente los mismos todos los meses y ha habido ocasiones en las que no sean cubierto las cuotas por lo que se paga aparte de los intereses un cargo por mora.

Tabla 10. Activos circulantes Hedire año 2010.

<u>ACTIVOS</u>		
<u>Circulante</u>		
Caja y Bancos	L.417,666.96	
Clientes	L.6471,787.41	
Provisión para Cuentas Incobrables	L.-280,369.74	
Cuentas por Cobrar Empleados	L.103,669.99	
Prestamos por Cobrar Empleados	L.12,443.70	
Inventarios	L.18639,829.81	
<u>Total Circulante</u>		L.25365,028.13

Tabla 11. Pasivos circulantes Hedire año 2010.

<u>Pasivo</u>		
<u>Corto plazo</u>		
Cuentas por Pagar	L.2535,536.13	
Proveedores	L.6966,012.00	
Retenciones	L.50,249.25	
Impuestos por Pagar	L.332,430.25	
Acreedores Varios	L.445,421.56	

Total Corto plazo	L.10329,649.19
--------------------------	----------------

Razón circulante

Activo circulante / Pasivo Circulante

$$25,365,028.13 / 10,329,649.19 = 2.46$$

De acuerdo a la razón circulante la empresa por cada lempira que debe al corto plazo tiene 2.46 para pagarlo, lo que significa que está por encima de la proporción estándar que es 2 a 1. Lo anterior refleja que la empresa está muy bien tomando todo el activo circulante versus todo el pasivo a largo plazo.

Razón Prueba del ácido

(Activo circulante menos inventarios) / Pasivo Circulante

$$(25,365,028.13 - 18,639,829.81) / 10,329,649.19 = 0.6511$$

De acuerdo a la razón prueba de ácido la cual a diferencia de la razón circulante no se incluyen los inventarios, ya que la empresa no puede quedar sin ellos para poder vender por cubrir las obligaciones a corto plazo muestra que de cada lempira que la empresa debe cuenta con 0.6511 para poderlo cancelar, la proporción estándar para considerar sana la razón es de 1 a 1 por lo que se muestra claramente que la empresa tiene iliquidez según este indicador.

La proporción a comparar se toma la estándar de cada razón ya que no se cuenta con la información de la industria.

4.10 Perspectiva de los Procesos Internos

4.10.1 PROCESO OPERATIVO

Se buscarán las mejores opciones de proveedores para obtener los mejores precios del producto y poder competir de esta manera. De ser posible en algunas áreas reducir la cantidad de involucrados en la cadena de distribución.

Por otra parte se revisarán los actuales puestos de trabajo y evaluar el óptimo rendimiento de cada una de las partes.

4.10.2 PROCESO DE GESTIÓN DEL CLIENTE

Se enfocarán los esfuerzos en proporcionar una CALIDAD en la atención que se le brinda al cliente por parte de todas las áreas que se encuentran involucradas tanto directas como indirectamente con el cliente.

Se buscará brindar siempre rapidez y flexibilidad a los clientes para lograr una diferenciación notoria con respecto a los competidores de este rubro.

4.10.3 PROCESO DE INNOVACIÓN

En la organización se tratará de fomentar un ambiente de innovación en los procesos existentes de la empresa involucrando a todo el personal de la organización.

4.11 PERSPECTIVA DE LOS RECURSOS NECESARIOS

Se capacitará constantemente a los ejecutivos de venta en el área de calidad en la atención del cliente y todos los aspectos relacionados con el buen desempeño de las partes involucradas con el cliente.

Se evaluará constantemente la satisfacción del cliente para obtener información inmediata del cliente y su conformidad o no conformidad con el servicio que se le entrega.

Se implementarán técnicas y herramientas para la conformidad del producto y del cliente como ser el just in time, controles de calidad a los productos perecederos (tinta, marcadores etc.).

Implementación de un software para el buen manejo de inventarios y también registrar las quejas o inconformidades de los clientes en una base de datos que pueda mostrar la satisfacción del cliente.

Dar a conocer a toda la organización la importancia de la innovación e implementar actividades que promuevan las nuevas ideas que tenga cada persona involucrada en la organización.

Diagrama del Mapa estratégico.

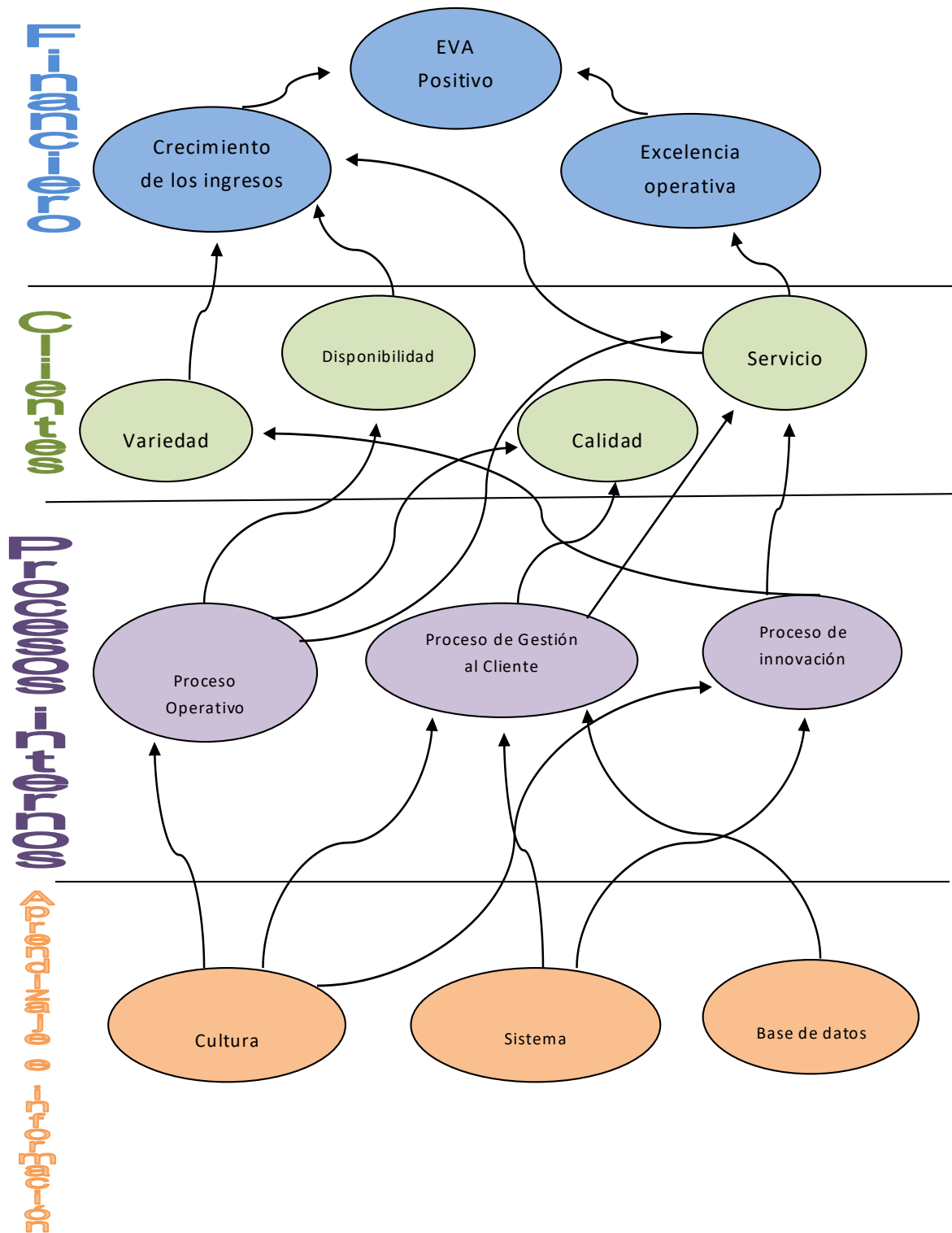


Figura 14. Diagrama del mapa estratégico de HEDIRE

1. Definir el cuadro de control con al menos un indicador para cada Objetivo Estratégico, el indicador debe incluir la meta y una iniciativa o actividad estratégica.

Tabla 12. Monitoreo y control de los objetivos estratégicos.

	Indicadores	Meta	Iniciativa de Actividad	Ppto
Finanzas Eficiencia Operativa	-Rotación de Inventario -Obtener un crecimiento anual de las utilidades.	<4 =0.45%		
Cliente	-Medir la satisfacción del cliente -Penetrar en nuevos Canales. -Aumentar ventas en nuevos productos. - Evaluar el desempeño de los vendedores	=95% =97%		
Operaciones Internas	-Tiempo de cierre inventario. -Reforzar la imagen/marca	<1 semana	✓ Adquirir Software	\$10,000.00
RRHH Aprendizaje	-Potenciar las alianzas claves -Adaptar la tecnología a las necesidades. -Mejorar las capacidades de las personas claves.	90%	✓ Capacitar Personal	\$2,400.00

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- ✓ Uno de los principales factores que influyen negativamente en los resultados de la empresa es la falta de socialización de la misión, visión y objetivos de la empresa impiden que los empleados trabajen de manera ordenada y en búsqueda de un objetivo específico.
- ✓ Se identificó que en la parte administrativa de la empresa los elementos negativos que más influyen en la rentabilidad de HEDIRE son, la falta de control en las principales operaciones de la empresa como ser: cuentas por cobrar, manejo estratégico de proveedores y las entidades financieras.
- ✓ Se analizaron los procesos de las diferentes áreas de la empresa y se identificaron cinco factores claves para el éxito de la empresa que son: cobertura a nivel nacional; Precios, Calidad del producto, Calidad del servicio y Diversidad de productos que van de acuerdo a la estrategia establecida para HEDIRE.
- ✓ De acuerdo a la forma en que se trabaja actualmente en la organización se obtiene que la deficiencia en la estructura de la empresa afecta directamente la rentabilidad debido principalmente a la falta de información oportuna.
- ✓ Conforme al problema planteado se identificó que la solución al mismo es mediante una estrategia integral entre las cuales se presentan la de bajos costos, diferenciación y de enfoque.
- ✓ De acuerdo al enfoque de la empresa y a su capacidad competitiva la táctica que más se ajusta a estructura de la empresa HEDIRE es la estrategia de diferenciación amplia y mediante la correcta implementación y constante revisión podrá generar mayor competitividad en el mercado que se encuentra y esto a su vez producirá una mayor rentabilidad a la misma.

5.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Buscar una forma de socializar la visión, misión y valores de la empresa de manera que todos los empleados estén involucrados y sean parte del proceso con el fin de facilitar la integración del grupo a los objetivos planteados por la organización.
- ✓ Se recomienda la contratación de una persona con capacidad analítica que apoye a la gerencia constantemente en los procesos de control y consolidación de la información que se establecerán en los distintos departamentos de la compañía.
- ✓ Implementar procesos que sean de apoyo para el cumplimiento de los factores claves de éxito que estableció la empresa.
- ✓ Definir procesos concretos para que los reportes sean analizados y consolidados en el momento preciso y que posteriormente la información pueda ser entregada a la alta gerencia para la futura toma de decisiones.
- ✓ Se recomienda a la empresa HEDIRE que de acuerdo a su estructura y capacidad la estrategia que más se acopla es la de diferenciación amplia.

CAPITULO VI. APLICABILIDAD

6.1 ESTRATEGIA INTEGRAL

6.2 INTRODUCCIÓN

6.3 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA INTEGRAL

6.3.1 ETAPA 1: Identificar las áreas o departamentos que muestran debilidades en su estructura y controles

6.3.2 ETAPA 2: Acciones para contrarrestar los factores negativos

6.3.3: ETAPA 3: Resultados que se esperan al aplicar la estrategia.

6.4 CRONOGRAMA

6.5 PRESUPUESTO

6.1 PLAN DE DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA PROPUESTA PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA HEDIRE.

6.2 INTRODUCCIÓN

Como parte de la presente investigación se presenta la aplicabilidad como un valor agregado al mismo, en el cual se muestra un plan de acción estratégico con el fin de incrementar la competitividad de la empresa HEDIRE.

Se establecieron tres de etapas en las cuales se detallan el plan de acción a realizar:

Etapa I: en esta etapa se identifican las áreas o departamentos que muestran debilidades en su estructura y controles que deben ser implementados para el correcto funcionamiento de los diferentes departamentos entre los principales se encontraron; La falta de socialización de la visión, La misión y los objetivos en el área gerencial; así mismo la falta de planeación financiera en el área de finanzas; la falta de previsión en las negociaciones con los proveedores para el departamento de compras; y también la incorrecta aplicación de los controles ya establecidos y falta de otros más.

Etapa II Una vez identificados los principales elementos negativos de cada departamento de la empresa HEDIRE, se procedió analizar posibles soluciones que conlleven un orden lógico los cuales puedan contrarrestar cada uno de los factores anteriormente identificados.

Todas las acciones propuestas deben ser monitoreadas por medio de controles para su correcta aplicación en su respectivo departamento.

Etapa III Se describen los resultados esperados al implementar las acciones propuestas en la etapa II y que puedan contrarrestar las debilidades identificadas en la etapa I, como apoyo al plan de acción se plantea un cronograma de ejecución donde se establecen tiempos recomendados para el cumplimiento de cada acción propuesta. Así mismo se detalla un presupuesto relacionado con cada una las acciones que se van a realizar en la aplicabilidad de la investigación.

6.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ESTRATEGICO

6.3.1 ETAPAS DEL PLAN ESTRATÉGICO

6.3.1.1 Etapa I: Identificar las áreas o departamentos que muestran debilidades en su estructura y controles

En la parte gerencial de la compañía falta un mayor compromiso para guiar la empresa por medio de la visión, misión y sus objetivos los cuales en toda organización es necesario cumplir, al igual que estos no se han socializado con el personal de la empresa y por consiguiente la empresa prácticamente no tiene un rumbo específico por donde o hacia dónde ir.

La administración requiere con relación a los proveedores contrarrestar el problema de falta de liquidez para poder pagar todo el producto que se compra en la expo feria por la temporada escolar. Dado lo anterior es necesario que la administración logre acuerdos con entidades financieras como Bac Honduras y Credi Q en relación a los préstamos que se están pagando, ya que las cuotas que corresponden principalmente entre los meses de Octubre a Febrero de cada año se está dificultando cubrirlas por la falta de liquidez que existe en esos meses.

En el departamento de cuentas por cobrar tiene una rotación muy alta de 55 días la cual debería de tener alrededor de 35 días.

No existe la suficiente supervisión al departamento de cuentas por cobrar ya que prácticamente solo en el cierre de cada año se hace esta labor de analizarlas, lo significa que cada doce meses se supervisa.

No existe un plan para poder contrarrestar los resultados negativos que se reflejan entre cinco y siete meses en cada año, y tomando en cuenta que al final de cada período muestra utilidad pero la misma podría llegar a ser mayor al poder derogar las pérdidas de esos meses.

6.3.1.2 Etapa II: Acciones para contrarrestar los factores negativos

Dados todos los factores identificados en la primera etapa del presente capítulo se observa la necesidad de una estrategia integral que sirva para contrarrestar cada uno de los aspectos negativos encontrados en cada departamento de la organización. Es necesario que dicho plan sea congruente con la visión que la empresa tiene y debe ser

aplicado en base a los fundamentos elegidos como parte del proceso del plan estratégico de la empresa.

A continuación se detalla un proceso de planeación estratégica que tiene como finalidad su constante revisión para la mejora continua de la empresa. Dicho proceso debe ser cuidadosamente planteado y posteriormente revisado para su correcto funcionamiento:

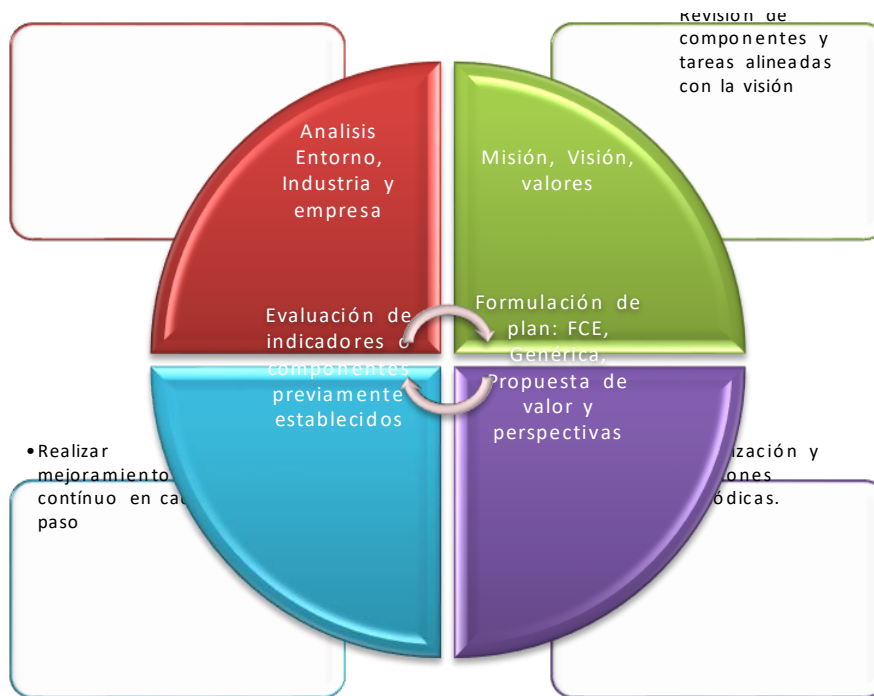


Figura 15. Proceso de desarrollo del plan estratégico.

- El proceso parte del análisis que presenta el entorno, la industria y la empresa en si, por lo que se debe revisar periódicamente los cambios que existan mediante una herramienta como ser un Análisis PESTEL y FODA o cualquier herramienta semejante a estas.
- Luego de realizar el análisis del entorno, de la industria y hacia lo interno de la organización se revisan establecen los nuevos objetivos y visión de la empresa.
- Posterior al establecimiento de los fundamentos del plan se establecen los componentes esenciales de la estrategia y la forma en que la empresa

atacará los mismos; cabe mencionar que toda acción debe tomar en cuenta los elementos esenciales.

- Los factores claves de éxito: como principal paso para poder emprender las acciones que se requieren en el plan estratégico, se debe conocer cuáles son los principales factores que la empresa posee para poder tener éxito en la industria (Ver tabla 1). Una vez identificados estos factores resultará más fácil saber cuáles problemas podemos atacar primero y con mayor facilidad.
- La estrategia Genérica elegida. dado que ya sabemos que aspectos contamos para obtener el éxito y la experiencia sobre el funcionamiento del mercado se establece la estrategia de diferenciación amplia, y mediante esta estrategia se deben tomar las decisiones que cambiarán la estructura de la empresa o los procesos actuales de la misma con el fin de enfocar todos sus esfuerzos para distinguir a la empresa HEDIRE en las necesidades de los clientes.
- Propuesta de Valor: el cliente tiene muchas necesidades que se espera las empresas que ofrecen los servicios que este desea le cumplan sin embargo resulta muy difícil el complacer al cliente en todos los aspectos que este desea por lo cual se establecieron los aspectos en los cuales la empresa va a enfocar sus fuerzas y actividades con el fin de satisfacer los valores de disponibilidad, precio, rapidez, calidad en el producto y calidad en el servicio que se consideraron como las necesidades más tangibles que presentan los clientes en este rubro.
- Perspectiva Financiera. como parte fundamental del presente estudio es la parte de la rentabilidad de la empresa se considera los cambios en la parte financiera de la organización deben de buscar obtener el mayor impacto posible en la organización con el fin de poder asegurar el futuro de la organización. Para hacer posible esto la empresa consideró los puntos de excelencia operativa y crecimiento de los ingresos.
 - La excelencia operativa se debe enfocar en la empresa desde el punto más débil que nos mostró el análisis FODA y este es el

desabastecimiento de productos en algunas épocas del año. Se deben realizar esfuerzos en esta parte y establecer métodos de mejora y control sobre los inventarios como el punto de re-orden y el just in time que son procesos de mejora y control que resultan de mucho uso y buena aplicabilidad a empresa de distribución como es el caso de la empresa HEDIRE.

- Resulta un poco difícil la reducción de otros gastos ya que como se estudió en los análisis financieros la mayor parte de los gastos se encuentran relacionados directa o indirectamente con las ventas que se realizan en la organización y se recomienda establecer un método de revisiones aleatorias frecuentemente con el fin de mantener los gastos en su nivel más bajo posible sin comprometer la operatividad de la organización.
 - El crecimiento de los ingresos es la opción donde se considera la empresa debe focalizar en mayor cantidad sus esfuerzos y esto mediante la diversificación de los productos de alta rotación que han sido estudiados previamente por la empresa. De esta manera se espera la empresa pueda consolidar los clientes existentes y generarle más ventas a los mismos dado su oferta en nuevos productos; mediante esta medida también se pretenda alcanzar nuevos clientes que son consumidores en volumen de los productos evaluados.
- Es necesario que todos los procesos anteriores sean socializados con todo el personal de la empresa no solo en sus bases (Visión, Misión y objetivos), sino en todos los aspectos que la empresa considera cambiar con el fin direccionar a toda la organización en un solo camino y una misma meta. Esto se puede realizar por medio de una capacitación mensual la cual será impartida por uno de los gerentes.
 - Una vez establecidos e implementados todos los procesos es necesaria su continua revisión con el fin de mejorar cada día todo el funcionamiento de la empresa y ser más competitiva cada día.

Algunos procedimientos adicionales que se pueden realizar para la perspectiva financiera y más específicamente el modelo financiero de la empresa pueden ser:

- ✓ Realizar una nueva negociación con los proveedores, ya que en los meses que la empresa se encuentra en un estado de iliquidez se debe pagar entre el 60 y 70 por ciento del crédito contraído por las ventas de la expo feria, por lo que requiere trasladar esos pagos para los meses de Marzo y Abril, ya que en ese tiempo los clientes de pedidos de expo feria comienzan en su mayoría a pagar las facturas.
- ✓ Llegar a un nuevo acuerdo de pago con las entidades (Bac Honduras y Credi Q) que se le deben préstamos con el fin de disminuir la cuota para esos meses y dar una cuota más alta en los meses que se cuenta con mayor liquidez como ser entre Marzo-Junio.

En cuanto a la excelencia operativa se recomienda:

- ✓ Realizar un presupuesto anual en donde se logre controlar principalmente los ingresos y gastos de la empresa así como también un flujo de efectivo para visualizar los meses que se contara con mayor liquidez al igual los que requieran financiamiento, y de este modo poder tener una base para llegar a tener una negociación más favorable tanto con acreedores como los proveedores.
- ✓ Realizar un plan de incentivos para el encargado y para los gestores de cobro entre los cuales se solicita dar una bonificación de un salario trimestral al mantener la rotación de cuentas por cobrar en menos de cuarenta días en el presente año y en menos de treinta y cinco a partir del año 2013, a los gestores de cobros se les ofrecerá una bonificación del 1% adicional a su comisión actual si realiza el cobro antes de su fecha de vencimiento. Igualmente se solicita realizar un análisis mensual del comportamiento de las cuentas por cobrar.

En el área de crecimiento de los ingresos:

- ✓ Expandir más la línea escolar con nuevas líneas, marcas y productos, ya que actualmente no se ofrecen gran cantidad de productos que la competencia si lo hace como ser; Papel bond, lona, tintas, cartulina, caratulas para encuadernar, foam, productos para manualidades, Cuadernos de tarea, cuadernos únicos,

cuadernos de caligrafía, dibujo, libretas. Los cuales aportarían a los ingresos de la empresa y por consiguiente aumentar la utilidad del periodo.

6.3.1.4 Etapa III: Resultados que se esperan al aplicar la estrategia.

De implementar correctamente el proceso de planeación estratégica se espera que la empresa crezca en términos de mejora en sus procesos, rentabilidad y hasta mejora de cultura de trabajo. Dado que la estrategia es una herramienta que integra toda la empresa se debe tomar con mucha consideración cada parte del proceso y realizar evaluaciones continuas con el fin de que la empresa sea más competitiva y más rentable.

En cuanto a la rentabilidad que es el factor primordial de toda empresa se espera que con la correcta aplicación de las medidas y su posterior control la empresa pueda tener una rentabilidad del 15% para el presente año y podría llegar hasta un 20% en los años posteriores al reducir los gastos innecesarios y maximizar el uso de los gastos fijos de la empresa.

Se espera que la empresa pueda mejorar la rentabilidad de la misma y se estima que mediante la inversión en los productos de alta rotación como ser papel bond, materiales consumibles para plotter, papeles y cartulinas y productos escolares que la empresa ha analizado puede mejorar sustancialmente los ingresos percibidos por la organización y a su vez la rentabilidad de la misma.

A continuación se presenta un pequeño resumen de un estudio de inversión que la empresa ha realizado con el fin de invertir en nuevos productos:

Tabla 13. Resultados de Investigación sobre nuevos productos.

Tipo de Producto	Valor inversión	Rotación
Papel Bond	\$60,000-\$80,000	1/3 año
Lona, tintas y acces.	\$100,000.00	6 meses
Cartulina y caratulas	\$40,000.00	¼ año
Foam y prod. manualidad	\$45,000.00	Anual
Escolares alta rotación	\$80,000.00-\$100,000.00	Anual
Suministros oficina	\$40,000-\$60,000.00	½ año

Tabla 14. Estado de resultados proyectado primer semestre año 2012

Cuentas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
INGRESOS						
Ventas	7.476.757,94	3.770.522,16	3.135.634,10	1.874.167,43	2.977.940,05	2.462.416,44
Costo de Ventas	4.299.135,82	2.168.050,24	1.802.989,61	1.077.646,27	1.712.315,53	1.415.889,45
Utilidad Bruta en Ventas	3.177.622,13	1.602.471,92	1.332.644,49	796.521,16	1.265.624,52	1.046.526,99
Gastos de Operación y financieros	919.976,93	1.221.116,29	1.237.931,87	1.300.620,54	1.202.279,99	1.315.075,41
Utilidad de Operación	2.257.645,20	381.355,63	94.712,62	-504.099,38	63.344,53	-268.548,42
Otros gastos y productos	6.812,98	9.037,44	7.912,39	8.658,09	10.348,36	8.264,09
Utilidad Antes del Impuesto S/ Renta	2.264.458,18	390.393,06	102.625,01	-495.441,29	73.692,89	-260.284,33
Impuesto Sobre Renta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aportación solidaria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad neta del ejercicio	2.264.458,18	390.393,06	102.625,01	-495.441,29	73.692,89	-260.284,33

Tabla 15. Estado de resultados proyectado segundo semestre y acumulado año 2012

Cuentas	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Acumulado anual
INGRESOS							
Ventas	2.806.939,75	3.378.855,80	2.263.999,06	2.550.856,28	4.306.221,04	5.006.356,91	42.010.666,95
Costo de Ventas	1.613.990,36	1.942.842,09	1.301.799,46	1.466.742,36	2.476.077,10	2.878.655,22	24.156.133,50
Utilidad Bruta en Ventas	1.192.949,39	1.436.013,72	962.199,60	1.084.113,92	1.830.143,94	2.127.701,69	17.854.533,46
Gastos de Operación y financieros	1.404.351,97	1.334.519,83	1.465.076,96	1.307.715,33	1.344.835,51	1.411.913,01	15.465.413,62
Utilidad de Operación	-211.402,57	101.493,88	-502.877,36	-223.601,41	485.308,43	715.788,68	2.389.119,83
Otros gastos y productos	8.465,47	7.899,98	7.502,94	10.030,58	11.797,82	20.134,84	116.864,97
Utilidad Antes del Impuesto S/ Renta	-202.937,10	109.393,86	-495.374,43	-213.570,83	497.106,25	735.923,52	2.505.984,80
Impuesto Sobre Renta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	626.496,20
Aportación solidaria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	150.598,48
Utilidad neta del ejercicio	-202.937,10	109.393,86	-495.374,43	-213.570,83	497.106,25	735.923,52	1.728.890,12

En las ventas se proyectó un incremento del 13% sobre las ventas del año 2011 el cual es el mismo incremento que se obtuvo entre los años 2010 y 2011, a partir del mes de Julio se incluye un incremento adicional del 12% el cual es reflejado por los nuevos productos que se incluirán en el portafolio de la empresa.

El costo de ventas que se proyecta es el promedio que se ha reflejado en años anteriores el cual es de un 57.5% con relación a las ventas netas, tomando en cuenta que el costo de los nuevos productos andará en el mismo porcentaje de costo se realiza la proyección para todo el año 2012.

En los gastos de operación y financieros se estima un incremento del 8% por inflación y 4% por incremento en ventas, a partir del mes de Julio se incluye un 2% adicional por los ingresos de los nuevos productos que se ofrecerán en la empresa.

El los otros gastos y productos se espera un crecimiento del 10% con relación al reflejado en el año 2011.

Tabla 16. Estado de resultados comparativo año 2011 vs. 2012

Cuentas	Año 2011	Año 2012
<u>INGRESOS</u>		
Ventas	35.451.855,74	42.010.666,95
<u>Costo de Ventas</u>	20.377.287,51	24.156.133,50
Utilidad Bruta en Ventas	15.074.568,23	17.854.533,46
<u>Gastos de Operación y financieros</u>	13.678.887,28	15.465.413,62
<u>Utilidad de Operación</u>	1.395.680,95	2.389.119,83
Otros gastos y productos	106.240,88	116.864,97
Utilidad Antes del Impuesto S/ Renta	1.501.921,83	2.505.984,80
Impuesto Sobre Renta	375.480,46	626.496,20
Aportación solidaria	50.192,18	150.598,48
Utilidad neta del ejercicio	1.076.249,19	1.728.890,12

Como se puede observar en las utilidades netas de cada ejercicio existe un incremento en el año 2012 por motivo del aumento en las ventas a causa de los nuevos productos que la empresa ofrecerá a partir del mes de Julio del presente año 2012, por lo que se comprueba la factibilidad al realizar la inversión en estos productos el cual se reflejara directamente en el incremento de las utilidades.

Orientar a la empresa hacia una dirección y una misma meta integral de toda la organización.

Al realizar la negociación con los proveedores se disminuirá la iliquidez mostrada por la empresa entre los meses de Octubre a Febrero de cada año.

Al realizar un nuevo acuerdo con las instituciones financieras Bac Honduras y Credi Q y complementado a la nueva negociación con los proveedores se podrá contrarrestar

gran parte de la iliquidez que se refleja cada año en los meses entre Octubre a Febrero a causa de estos pagos.

Al realizar un presupuesto anual y un flujo de efectivo se podrá tomar mejores decisiones en cuanto adquirir compromisos sin comprometer las operaciones y objetivos de la empresa.

Al ofrecer una bonificación a la encarga de cuentas por cobrar y un 1% al gestor de cobros por recuperar el crédito antes de la fecha de vencimiento se lograra disminuir la rotación de cuentas por cobrar a 40 días en el presente año 2012 y para el 2013 mantenerlo por debajo de 35 días. Por lo que la empresa contara con mayor disponibilidad de efectivo para su operación.

Al expandir las líneas de productos principalmente la escolar se logrará que en los meses que se muestran resultados negativos sean contrarrestados.

6.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Tabla 17. Cronograma de Ejecución año 2012 a marzo 2013

Acciones a realizar	Ab	Ma	Ju	Ju	Ag	Se	Oc	No	Di	En	Fe	Ma
Elaboración Presupuesto anual	■											
Elaboración Flujo de efectivo	■											
Socializar la Visión, Misión y objetivos de la empresa	■	■										
Negociación con los proveedores	■	■	■	■								
Nuevo acuerdo de pago con entidades financieras	■	■	■	■								
Expandir la línea escolar	■	■	■	■								
Rotación de cuentas por cobrar < 40 días	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Rotación de cuentas por cobrar < 35 días										■	■	■
Revisión de cuentas por cobrar	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

6.5 PRESUPUESTO

A continuación se presenta el presupuesto para la puesta en marcha del plan de acción que anteriormente se expuso:

- ✓ Se contratara un asistente de gerencia con el cual se le asignaran funciones de elaboración de presupuestos y flujos de caja anuales, así como también el análisis y la supervisión de las cuentas por cobrar basándose en las metas de rotación.
- ✓ Capacitar al personal para socializar y concientizar la Visión, Misión y Objetivos se dará en el salón de conferencias de la empresa y se ofrecerá a todo el personal un almuerzo y coffee break.
- ✓ Para expandir la línea escolar se necesita una inversión de alrededor de \$ 400,000.00.
- ✓ La bonificación trimestral de la encargada de las cuentas por cobrar será de Lps. 7,200.00 y el valor estimado en cuentas por cobrar que se cobren mensualmente antes de la fecha de vencimiento son Lps. 500,000.00 por el 1% de comisión da un valor mensual de Lps. 5,000.00.

Tabla 18. Presupuesto del plan de acción

Descripción	Presupuesto anual
Contratación asistente gerencia L. 10,000.00 mensuales más bonificaciones	L. 140,000.00
Almuerzo y coffee break por dos capacitaciones sobre La Visión, La Misión y Objetivos	L. 7,540.00
Expandir la línea escolar	\$ 400,000.00
Bonificación a encargada de Cuentas por Cobrar	L. 28,800.00
Comisión por cobros de facturas antes del vencimiento	Lps. 60,000.00

BIBLIOGRAFÍA

1. 24hs., C. (2004). *Historia la Globalización*. Colegio24hs.
2. Berk, J., & Demarzo, P. (2008). *Finanzas Corporativas*.
3. Bogantes, D. V. (2009). *Globalización*. El Cid Editor.
4. Bolivar, M. P., & Rodríguez, D. O. (2004). *El cuadro de mando integral y su aplicación al control de la gestión en las administraciones públicas*. Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L. .
5. Cárdenas, M. (2009). *Naturaleza y Propósito de la Organización*. El Cid Editor | apuntes .
6. Correa, F. (2009). *Administración*.
7. David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación.
8. Figueroa, I. H., & Pico, J. F. (2009). *Desarrollo Organizacional y Humano*.
9. Flores, M. S., & Pérez, F. A. (2007). *La cadena de valor y el costeo ABC: herramientas fundamentales para el proceso de toma de decisiones*. El Cid Editor.
10. Flores, M. S., Rivera, Y. A., & Pérez, F. Á. (2007). *Selección y aplicación de técnicas, métodos e indicadores para el análisis económico-financiero y la planeación financiera: caso de estudio*. Argentina: El Cid Editor.
11. <http://mercado.unex.es/>. (s.f.). Recuperado el 10 de Febrero de 2012, de <http://mercado.unex.es/operaciones/descargas/FEBER%20Y%20LA%20ESTACIONALIDAD%20DE%20LA%20DEMANDA.pdf>
12. <http://queesestrategiaprom14grupo9.blogspot.com/>. (s.f.). Recuperado el 15 de Febrero de 2012, de <http://queesestrategiaprom14grupo9.blogspot.com/2009/05/estrategia-empresarial.html>
13. <http://www.adital.com.br/>. (s.f.). Recuperado el 24 de Febrero de 2012, de <http://www.adital.com.br/site/noticia.asp?lang=ES&cod=34592>
14. <http://www.gestiopolis.com/>. (s.f.). Recuperado el 22 de Febrero de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/16.htm>

15. <http://www.monografias.com>. (s.f.). Recuperado el 24 de Febrero de 2012, de <http://www.monografias.com/trabajos12/ensglob/ensglob.shtml>
16. <http://www.monografias.com/>. (s.f.). Recuperado el 19 de Febrero de 2012, de <http://www.monografias.com/trabajos72/plan-accion/plan-accion3.shtml>
17. <http://www.slideshare.net/>. (s.f.). Recuperado el 26 de Febrero de 2012, de <http://www.slideshare.net/vichodmx/cronograma-de-actividades-2555329>
18. <http://www.slideshare.net/vichodmx/cronograma-de-actividades-2555329>. (s.f.). Recuperado el 26 de Febrero de 2012, de <http://www.slideshare.net/vichodmx/cronograma-de-actividades-2555329>
19. <http://www.uhu.es>. (s.f.). Recuperado el 22 de Febrero de 2012, de <http://www.uhu.es/45115/practicas/apuntesvariacionestacional.pdf>
20. Jones, C. W. (1997). *Administración estratégica*.
21. Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*.
22. Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de Operaciones*. Pearson Educación.
23. Lynch, R. (2006). *Corporate Strategy*. Pearson Education Limited.
24. Mendez, L. V. (2009). *Apuntes de Finanzas II*. Tecnológico de Estudios Superiores del Oriente de México.
25. Mendoza, J. M. (2010). *La capacidad Competitiva*. Corporación para la gestión del conocimiento ASD 2000.
26. Morillo, M. (2005). *Rentabilidad Financiera y Reducción de Costos*.
27. Olivares, J. (2011). Opinión la Polar Gestión en sus cuentas por cobrar. *La Polar*.
28. Pedrós, D. M., & Gutierrez, A. M. (2007). *LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO Y SU IMPLANTACIÓN A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*.
29. Rosales, H. B. (2009). *Una vez más: factores clave de éxito y estrategia empresarial. Folletos Gerenciales*. Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección (DCCED).
30. Ross-Westerfield-Jaffe. (2005). *Finanzas Corporativas*.
31. Ross-Westerfield-Jaffe. (2005). *Finanzas Corporativas*.

32. Sampieri, R. H., Fernández-Collado, C., & Lucio, P. B. (2006). *Metodología de la Investigación*.
33. SANTOS, D. D. (2007). *El Plan de Negocios*.
34. Scott, M. C. (2004). *Las competencias fundamentales en el proceso de creación de valor de la empresa*. Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.
35. Simón, M. C. (2004). *El cuadro del mando integral: Algunas Refleixones*. Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.
36. Terricabras, A. F. (2004). *Claves para la Implementación del cuadro de Mando Integral*. Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.
37. Thompson, A. A., Strickland, A., & Gamble, J. E. (2007). *Administración Estratégica*.
38. Uriarte, A. F., & Obregón, I. F. (2009). *LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL CON MÉTODO*. Editorial Desclée de Brouwer.

ANEXOS

Anexo 1

Estado de Resultados Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del año 2010

Cuentas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<u>INGRESOS</u>						
Ventas	4,867,707.53	3,393,895.34	2,384,179.71	2,361,109.37	1,734,140.95	2,363,447.89
<u>Costo de Ventas</u>	2,803,280.98	1,954,522.16	1,306,467.90	1,293,825.97	1,073,538.66	1,439,487.76
Utilidad Bruta en Ventas	2,064,426.55	1,439,373.18	1,077,711.81	1,067,283.40	660,602.29	923,960.13
<u>Gastos de Operación y financieros</u>						
Gastos de Ventas	455,266.73	616,068.32	666,721.60	531,757.16	498,801.13	533,930.80
Gastos de Administración	206,831.63	277,885.99	328,604.12	295,981.51	304,076.69	303,395.78
Gastos Depto. Operaciones	49,633.33	59,192.93	49,670.11	56,281.56	60,833.24	83,094.83
Gastos Financieros	68,923.71	54,550.22	41,651.21	64,392.53	45,896.07	43,529.31
<u>Utilidad de Operación</u>	1,283,771.15	431,675.72	-8,935.23	118,870.64	-249,004.84	-39,990.59
Ingresos por alquileres	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,500.00
Intereses Recibidos	5.90	36.72	97.99	127.87	5.33	0.00
Ingresos no gravables	5.11	17.69	33.58	31.08	111.22	186.61
Otros Ingresos	3,167.77	6,244.12	2,285.19	3,245.00	1,384.70	7,473.22
Venta de activos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos no deducibles	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad Antes del Impuesto S/ Renta	1,286,949.93	437,974.25	-6,518.47	122,274.59	-247,503.59	-28,830.76

Anexo 2

Balance General
Al 31 de Diciembre del año 2010

Cuentas			Total
<u>ACTIVOS</u>			
<u>Circulante</u>			
Caja y Bancos	417,666.96		
Clientes	6471,787.41		
Provisión para Cuentas Incobrables	-280,369.74		
Cuentas por Cobrar Empleados	103,669.99		
Prestamos por Cobrar Empleados	12,443.70		
Inventarios	18639,829.81		
<u>Total Circulante</u>		25365,028.13	
<u>Fijo</u>			
Mobiliario y Equipo de Oficina	1192,678.24		
Depreciación Acumulada de Mobiliario	-709,151.01		
Equipo de Reparto	2411,780.00		
Equipo de transporte	2140,903.20		
Depreciación Acumulada de Vehículos	-3635,870.84		
Edificios	3986,575.15		
Depreciación Acumulada de Edificios	-609,432.38		
Terrenos	1564,362.98		
<u>Total Fijo</u>		6341,845.34	
<u>Otros Activos</u>			
Gastos Pagados por Anticipado	337,129.81		
Otros activos	98,876.42		
Amortización programa Sagasoft	-24,474.89		
<u>Total otros Activos</u>		411,531.34	
<u>Total Activos</u>			32118,404.81
<u>Pasivo</u>			
<u>Corto plazo</u>			
Cuentas por Pagar	2535,536.13		
Proveedores	6966,012.00		
Retenciones	50,249.25		
Impuestos por Pagar	332,430.25		
Acreedores Varios	445,421.56		
<u>Total Corto plazo</u>		10329,649.19	
<u>Largo plazo</u>			
Prestamos por Pagar L/P		1512,006.56	
<u>Total Pasivo</u>			11841,655.75
<u>Capital Contable</u>			
Capital Social		625,600.00	
Utilidad Acumulada		18303,995.20	
Utilidad del Ejercicio		1347,153.86	
<u>Total Capital Contable</u>			20276,749.06
			(0.00)

Anexo 3

Entrevista

Nombre:

Puesto:

1. ¿Cuáles son las actividades prioritarias que realiza?
2. ¿Conoce usted la visión, misión y los planes de la empresa?
3. ¿Qué actividades considera usted no son de puesto que actualmente realiza?
4. ¿Cuáles considera usted son los resultados que la empresa espera de su puesto?
5. ¿Qué actividades considera usted son relevantes a su puesto y que actualmente no realiza?
6. ¿Cree usted que la empresa puede mejorar?
7. ¿En qué áreas cree usted que la empresa debe mejorar?
8. ¿Qué actividades debe realizar la empresa para mejorar su funcionamiento?

Visto bueno de la asesora

The screenshot shows a Gmail interface in a browser window. The address bar displays the URL: <https://mail.google.com/mail/ca/?shva=1#inbox/13613e1352ff88c6>. A notification bar at the top asks: "¿Quieres permitir que Correo de UNITEC (mail.google.com) abra todos los enlaces de correo electrónico?" with buttons for "Utilizar Correo de UNITEC" and "No".

The Gmail header includes the UNITEC logo, a search bar, and navigation links: "Correo", "Calendar", "Docs", "Sites", "Grupos", "Contactos", "Más". The user's email address, wespinal@unitec.edu, is visible in the top right.

The main content area shows an email titled "Tesis corregida" (Thesis corrected) in a folder labeled "Recibidos". The email is from "SARAVIA RAVIA EVA KARINA" (ekmeja@unitec.edu) to "ROGELIO OGELIO ESPINAL HERNANDEZ" (wespinal@unitec.edu), dated "14 mar (hace 5 días)". The subject line is "Buenas tardes Licenciada: Adjunto le enviamos la tesis con las recomendacione...".

The email body contains the following text:

Estimado Rogelio
He revisado el documento adjunto y por este medio le doy mi visto bueno al mismo.

Atentamente,
Eva Karina Mejía

Below the email, a chat window is visible with the contact "ROGELIO OGELIO ESPINAL HERNANDEZ" and a message: "El 14 de marzo de 2012 19:03, ROGELIO OGELIO ESPINAL HERNANDEZ <wespinal@unitec.edu> escribió:".

The Windows taskbar at the bottom shows the system tray with the date "20/03/2012" and time "09:11 a.m.", along with icons for Internet Explorer, Google Chrome, and other applications.