

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA**  
*Facultad de Contaduría y Administración*  
*Maestría en administración*



**Fortalecimiento del proceso de compras de la empresa Vitro Flotado  
Cubiertas, S.A. de C.V., en Tijuana, Baja California**

**Tesis**

**Que para obtener el grado de Maestro en Administración**

**Presenta**

**Fernanda Odila Muñoz García**

**Director de tesis**

**Nancy Imelda Montero Delgado**

**Tijuana, Baja California.**

**Marzo 2008**

# Índice

## Página

Portada	
Índice.....	2
Resumen ejecutivo.....	4
1. Introducción.....	6
2. Marco teórico.....	7
2.1 La Organización y sus áreas funcionales.....	7
2.1.1 Compras: Antecedentes y generalidades.....	9
2.1.1.1 Concepto y objetivo de la compras.....	9
2.1.1.2 Antecedentes de las compras.....	10
2.1.1.3 Importancia de las compras.....	11
2.1.1.4 Clasificación de compras.....	13
2.1.1.5 Relación del área de compras con otros departamentos.....	14
2.1.1.6 Control interno y procedimientos.....	15
2.1.1.6.1 Control interno.....	15
2.1.1.6.2 Procedimientos.....	17
2.1.2 Compras Internacionales.....	19
2.1.2.1 Compras de importación.....	20
2.1.2.2 Procedimiento para realizar una compra de importación.....	21
2.1.2.3 Aspectos legales a considerarse en las compras de importación.....	24
2.1.2.3.1 Ley de impuesto sobre la renta.....	24
2.1.2.3.2 Ley aduanera.....	25
2.1.2.3.3 Código fiscal de la federación.....	26
2.2 La Planeación estratégica.....	29
2.2.1 Conceptos de planeación estratégica.....	30
2.2.2 Herramientas de análisis.....	30
2.2.2.1 Cinco fuerzas competitivas de Porter.....	31
2.2.2.2 FODA.....	34
2.2.2.3 Diagnostico Estratégico de Igor Ansoff.....	34
2.2.2.4 Posicionamiento relativo (estrategia genérica).....	35
2.2.2.5 Diagrama Causa-efecto Ishikawa.....	36
3. Metodología.....	38
4. Desarrollo del caso.....	39
4.1 Antecedentes y situación de la empresa.....	39
4.2 Diagnostico empresarial.....	43
4.2.1 Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter.....	43
4.2.1.1 Amenaza de nuevos competidores.....	44
4.2.1.2 Poder de negociación de los proveedores.....	44
4.2.1.3 Poder de negociación de los clientes.....	45
4.2.1.4 Los productos sustitutos.....	46
4.2.1.5 Rivalidad entre los competidores.....	46
4.2.2 FODA.....	47
4.2.2.1 Matriz de evaluación de los factores externos.....	47
4.2.2.2 Matriz de evaluación de los factores internos.....	48

4.2.3 Diagnostico estratégico de Ansoff.....	51
4.2.4 Posicionamiento relativo.....	53
4.3 Planteamiento del problema.....	55
4.4 Análisis del problema.....	56
4.5 Alternativas de solución.....	58
4.6 Plan de implementación.....	60
5. Conclusiones.....	61
6. Bibliografía y otras fuentes de información.....	63

## **Resumen ejecutivo**

Vitro, S.A.B. de C.V. a través de sus empresas subsidiarias, es un participante mayor en dos distintos tipos de negocios: vidrio plano y envases de vidrio.

Las empresas de Vitro producen artículos para múltiples mercados que incluyen el de vidrio automotriz y para la construcción; Así como envases de vidrio para vinos, licores, cosméticos, farmacéuticos y alimentos y bebidas. También produce materias primas y maquinaria y equipo para uso industrial, los cuales están integrados verticalmente en el negocio de Envases.

Fundada en 1909 y con base en Monterrey, México, las subsidiarias de Vitro cuentan con instalaciones y una amplia red de distribución en diez países: México, Guatemala, Costa Rica, Panamá, Colombia, Estados Unidos, Suiza, España y Portugal.

Los productos de la división vidrio plano, han sido seleccionados para importantes obras en España, México y Estados Unidos. Vitro, ha ganado importantes premios como el Premio Nacional de Exportación y por cuarta ocasión el Premio Iberoamericano de la Calidad, entre otros.

En el 2007, Vitro, arranco el “Proyecto Génesis” con la intención de incrementar su eficiencia al redefinir y homologar sus procesos apoyado en la plataforma SAP, considera que esto le permitirá ser una empresa mas competitiva.

Vitro, a diferencia de la competencia tiene 99 años en el país, por lo que tiene bien establecidos sus canales de distribución, cuenta con centros de distribución localizados en puntos estratégicos del país y se ha ganado la lealtad de sus clientes.

Uno de esto centros se encuentra en Tijuana, Baja California, éste abrió sus puertas en Octubre de 1991, con la finalidad de satisfacer la demanda de vidrio arquitectónico y automotriz en el noroeste del país.

El centro de distribución de Tijuana, actualmente cuenta con 20 empleados, entre personal administrativo, operadores y vendedores. La estructura organizacional es funcional pero la autoridad se encuentra centralizada en Monterrey, Nuevo León. El ambiente de trabajo es agradable, esto ha permitido que exista poca rotación de personal.

La estrategia del centro de distribución de Tijuana, al igual que la casa matriz, ha sido enfocarse únicamente a distribuidores y maquiladoras para poder ofrecerles un mejor servicio.

Los clientes no se sienten obligados a comprar toneladas de vidrio porque pueden adquirir desde una lámina a costo de fábrica. Esto lo diferencia de la competencia porque éstos no cuentan con un centro de distribución instalado en la localidad para darles este servicio.

Empresas como Guardián y Saint Gobain son competidores directos de Vitro y aunque actualmente Vitro es líder en Sonora, Sinaloa y las Bajas, la competencia esta tratando de ingresar a este mercado agresivamente con una estrategia basada en costo. Esto obliga al grupo a tomar medidas para continuar con su estrategia de enfoque basada en diferenciación o redefinirla para no perder mercado.

## **1. Introducción**

El presente trabajo tiene la finalidad de analizar el ambiente externo e interno de la empresa Vitro Flotado Cubiertas S.A. de C.V. de Tijuana, Baja California, para diagnosticar su situación actual y proponer solución a la problemática que presente.

Consideramos que la importancia de realizar este diagnóstico, radica en lo útil que será para la empresa conocer todos los aspectos que le afectan, principalmente aquellos que no le están permitiendo cumplir su objetivo de reducir costos.

El trabajo consta de un marco teórico donde se tocan puntos referentes a la empresa, al área de compras, a las compras internacionales, a la planeación estratégica y a sus modelos de diagnóstico, los cuales nos servirán de sustento para desarrollar el presente diagnóstico.

Se menciona la metodología empleada para desarrollar el caso práctico, así como también la que se utilizó para realizar el diagnóstico estratégico.

En el desarrollo del caso se emplearon cuatro herramientas de diagnóstico tales como: Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, FODA, Diagnóstico Estratégico de Igor Ansoff y se analizó el Posicionamiento de la empresa. Además se empleó el Diagrama Causa-Efecto de Ishikawa para analizar el problema que se detectó, una vez realizado el diagnóstico.

Por último se presentan las alternativas de solución, el costo beneficio de realizar dicha alternativa y el plan de implementación en caso de ser autorizada.

## 2. Marco teórico

### 2.1 *La Organización y sus áreas funcionales*

La palabra organización según el diccionario de la Real Academia Española (2001), es una asociación de personas reguladas por un conjunto de normas en función de determinados fines.

A continuación expondremos el punto de vista de varios autores en relación al concepto de organización a fin de formular nuestra propia definición.

Reyes (1989) define el concepto organización como la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Mercado (1989) la define como la unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción del medio humano en la que la propia empresa actúa.

La definición de Robles y Alcérreca (2000) es “Una coalición de grupos de interés, que comparten una base común de recursos, que cumplen una misión en común, y que dependen de un contexto mayor para su legitimidad y desarrollo”.

Concluyendo podemos mencionar que una organización es una entidad o empresa en donde un grupo de personas trabajan en coordinación, empleando de una forma eficiente los recursos. Todas las actividades que se realicen deben estar encaminadas hacia el mismo objetivo para lograr con éxito lo planeado.

Cada empresa tiene una forma distinta de dividir sus actividades y estas son de acuerdo a las funciones que se llevan a cabo tales como: ventas y mercadotecnia, operación, compras, personal, finanzas y contabilidad.

La mercadotecnia es la función que establece la relación entre los clientes y la organización, sus funciones van desde identificar las necesidades para determinar el tamaño del mercado potencial, segmentar el mercado para enfocarse a un grupo, crear una mezcla de mercadotecnia para posicionar el producto en la mente de los consumidores y lograr su objetivo que es satisfacer sus necesidades y vender.

Operaciones establece la manera en que se va a producir el producto, es decir determinar que se va a hacer, que se va a comprar a los proveedores, los niveles de capacidad que se tienen que instalar, el equipo y los procesos a utilizar, los sistemas de producción y control de inventarios, el sistema de control de calidad, sistema de costos, políticas del personal y la estructura de organización que se adoptara.

La función de personal maneja la relación entre los mercados de recursos humanos y la organización. Maneja todo lo relacionado al reclutamiento, selección de personal, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y sistemas de compensación. El objetivo primordial es adecuar a las personas disponibles a los puestos vacantes y a las actividades que necesita la organización.

La función financiera se puede dividir en dos áreas: tesorería y contraloría. Tesorería se encarga de obtener información referente a instituciones financieras, decidir como se obtendrán los recursos que la empresa requiere o bien, decidir como se van a invertir sus recursos, la administración de los fondos de los empleados, entre otras.

Las funciones de contraloría son proporcionar información contable y financiera, que muestren los resultados de la empresa para evaluar su desempeño, preparar y auditar sus estados financieros, presupuestos, estimar pagos de impuestos y otros requisitos del gobierno.

La dirección general busca analizar el entorno externo para determinar las oportunidades y amenazas futuras, evaluar los recursos y competencias de la organización para determinar fuerzas y debilidades, establecer la visión de la empresa y formular estrategias de negocio para alcanzarlas.



El área de compras se encarga de la adquisición de materiales y componentes, su función es establecer contacto con los proveedores para analizar sus propuestas evaluando precios, cantidad, calidad, tiempos de entrega, disponibilidad de producto, garantías y servicio post venta con el fin de realizar una compra optima y utilizar los recursos de la empresa de una forma eficiente.

El área de compras realiza una labor muy importante, ya que de la habilidad que tengan para adquirir los materiales y componentes, en las condiciones más favorecedoras para la empresa, se podrán producir y vender los productos requeridos por los clientes oportunamente y obtener mejores márgenes de utilidad.

En el siguiente capítulo abordaremos todo lo relacionado a la función de compras para entender más a fondo a esta área.

### *2.1.1 Compras: Antecedentes y generalidades*

A continuación mencionaremos el concepto, objetivos de las compras, su importancia, clasificación, relación con otros departamentos, control interno y procedimientos.

#### *2.1.1.1 Concepto y objetivos de las compras*

La palabra compra la define el diccionario de la Real Academia Española (2001) como acción y efecto de comprar, es decir obtener algo con dinero.

Existen definiciones de diversos autores las cuales nos ayudaran a comprender un poco más este término.

Mercado (1991), define la compra como el adquirir bienes y servicios de la calidad adecuada, en el precio y momento adecuado y del proveedor más apropiado.

Cruz (1999), considera que la compra es adquirir materias primas o cualquier otro artículo con las características mínimas necesarias requeridas por una empresa.

Leenders, Fearon y England (2003), mencionan que el término compra, describe el proceso de comprar, considerando la necesidad, localizando y seleccionando a un proveedor, negociando un precio y dando seguimiento hasta asegurar su envío.

Las definiciones de compra de los autores antes mencionados no distan de la realidad, ya que la compra de un bien o servicio se origina de una necesidad, por lo tanto para una organización es de suma importancia cuidar aspectos como precio, cantidad, calidad, tiempo de entrega, condiciones de pago y la negociación de servicios postventa porque una variante en alguno de estos elementos podría afectar a la producción o en la entrega del bien al cliente, creando así una mala imagen de la empresa hacia el exterior.

Los objetivos fundamentales de las compras son los siguientes:

- Analizar la información proporcionada por los proveedores referente a precios, tiempo de entrega, garantías, disponibilidad, servicio post venta con el fin de realizar una compra optima.
- Manejar de la mejor manera los recursos financieros de la empresa realizando compras al menor costo posible pero sin descuidar la calidad.
- Mantener continuidad de la cadena suministro.
- Evitar desperdicios e inutilización de los materiales.

Estos son solo algunos de los objetivos de las compras, sin embargo no debe dejarse a un lado lo importante que representa la comunicación entre el área de compras y otros departamentos ya que de esta forma se podrá obtener la información oportuna en cuanto a cantidades de suministros o materiales requeridos, permitiendo al departamento, cumplir con sus objetivos, evitando además hacer compras innecesarias e incurrir en altos costos por excesos de inventario.

### *2.1.1.2 Antecedentes de las compras*

Mercado (1991), menciona que el origen de las compras es tan antiguo como la historia del hombre, prácticamente surgió por la necesidad de intercambiar alguna de sus propiedades por alguna ajena (trueque). Sin embargo esta actividad ha contribuido al

progreso y riqueza del hombre ya sea personal o como parte de sus funciones ya organizadas en grupo.

Leenders y otros (2003), mencionan que el interés de la función de compra fue un fenómeno que se dio especialmente en el siglo veinte, el primer libro dedicado específicamente a la compra, *The Handling of Railway Supplies*, fue publicado en 1887 por Marshall M. Kirkman.

Antes de la Primera Guerra Mundial, la función de compras era considerada como una actividad de oficina, sin embargo ésta tomó importancia entre la Primera y la Segunda Guerra Mundial cuando el éxito de una empresa no dependía de lo que pudiera vender dado que el mercado era ilimitado, si no de la capacidad para obtener de los vendedores materia prima, suministros y servicios para seguir operando las fábricas y las minas. A raíz de esto se pone mas atención a la organización, a las políticas y a los procedimientos de la función de compras, además emerge como una actividad reconocida.

Entre 1950 y 1960, las compras tomaron mucha importancia en las organizaciones por lo que las técnicas para realizar dicha función se fueron refinando a medida que surgían personas entrenadas y competentes para tomar decisiones. Además Leenders y otros (2003), mencionan que surgen los puestos a niveles de alta gerencia con títulos como vicepresidente de compras, director de materiales o vicepresidente de compras y suministros.

Con la escasez internacional de materias primas y el aumento de precios del petróleo que se dieron en la década de los setentas originados por el embargo del petróleo del medio oriente, la atención sobre el departamento de compras se hizo mas evidente ya que el éxito o el fracaso de las empresas dependía de la habilidad que éste departamento tuviera para obtener los materiales necesarios para continuar operando y sobre todo a precios razonables. Esta situación dio la pauta para que se reconociera el papel tan crucial que desempeñaba el área de compras.

### *2.1.1.3 Importancia de las compras*

Las compras son una función fundamental en toda empresa ya que la adquisición de materiales o suministros representan una inversión y por lo tanto es indispensable que esta función se realice de la mejor manera posible.

Cruz (1999), menciona que toda empresa debe considerar en su estructura organizacional como mínimo un departamento de compras sobre el cual recaigan las funciones propias y donde el objetivo primordial sea adquirir las materias primas y los artículos necesarios para la fabricación y venta, considerando todos los elementos necesarios para realizar una buena compra tal como lo podemos observar en la figura 1.

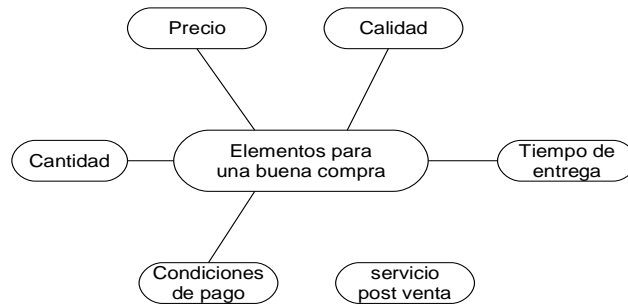


Figura 1. Elaboración propia a partir de Leenders (Administración de compras y materiales, 2003,P.29 )

Kotler y Keller (2006), afirman que en el pasado los departamentos de compras ocupaban una posición muy baja en la jerarquía de dirección a pesar de manejar mas de la mitad de los costos de la empresa; Sin embargo, en la actualidad la presión de la competencia, ha hecho que estos departamentos tengan mas peso y que sus responsables escalen niveles hasta ocupar puestos de dirección por lo que están mejor orientados estratégicamente.

Mercado (1991), menciona que el departamento de compras además por sus relaciones con muchas compañías y con el mercado en general, esta en la situación de aconsejar a la empresa sobre:

- Nuevos materiales que pueden usarse con ventaja para sustituir a los que se emplean en ese momento.
- Nuevas líneas o surtidos posibles de productos para añadir a la producción.

- Variaciones en las tendencias, ya sea en precios o en otros aspectos que pueden afectar las ventas de la empresa.

Por lo tanto el departamento de compras desempeña un papel fundamental en el desarrollo y elaboración de estrategias que le permitan a la empresa ser más competente y eficaz.

#### *2.1.1.4 Clasificación de las compras*

Cruz (1999), clasifica las compras de la siguiente forma:

*A) Atendiendo a las características se clasifican en dos grandes grupos:*

1.- Bienes: son cosas y mercancías que se intercambian y que tienen alguna demanda por parte de personas u organizaciones que consideran que reciben un beneficio al obtenerlos. Los bienes pueden ser:

- Materias primas o materiales: productos agrícolas, forestales o minerales que han sufrido poca o ninguna transformación y que formaran un producto terminado.
- Mercancía: Es aquello que se puede vender o comprar
- Suministros: Bienes que se proveen en forma periódica o continua en una empresa a fin de que pueda realizar adecuadamente sus actividades (tinta, jabón, papelería, gas, diesel, agua entre otros).

2.- Servicios: en economía y marketing (mercadotecnia) un servicio es el equivalente no material de un bien y se pueden clasificar en:

- Personales o profesionales
- Financieros (bancos y seguros)
- Transportes (terrestres, aéreos y marítimos)
- Turísticos

*B) Las compras según el ámbito territorial pueden clasificarse en:*

*Nacionales:* son aquellas que se efectúan dentro de un país con apego a las leyes existentes y que también pueden ser locales y foráneas (es decir fuera de la localidad donde se encuentra la empresa pero dentro del mismo país).

*Internacionales:* Son aquellas que se efectúan entre dos o mas países y que se rigen por las leyes de los que las realizan.

*C) Compras de acervo:* son compras donde se adquieren bienes homogéneos o heterogéneos sin importar la calidad y la cantidad ya que se compra sin precisar un contenido.

*D) Compras sobre muestras:* son aquellas donde el comprador tiene en sus manos solo una muestra del producto y que le permitirá tomar la decisión de compra.

*E) Compra de esperanza:* existe un contrato donde el adquiriente tiene el derecho de poseer los frutos que una cosa produzca por un tiempo fijado tomando el riesgo de que no obtuviese nada.

Asimismo hay compras ajustadas a necesidades inmediatas (materias primas), compras para fines específicos (maquinaria y equipo), compras especulativas (para almacenarse con propósito de lucro), compras según las necesidades del mercado (oferta y demanda) y compras sobre contrato.

#### *2.1.1.5 Relación del área de compras con otros departamentos*

Es importante señalar la relación entre el área de compras con otros departamentos y lo fundamental que representa la buena comunicación, ya que esto le permitirá conocer las necesidades y características específicas de los requerimientos, para conseguirlos en el momento oportuno. Los departamentos con los que tiene por lo regular una relación directa son los siguientes:

- *Almacén:* Este departamento informa a compras sobre las existencias reales de materias primas o materiales, ya que con el uso de algún sistema de control de

inventarios, obtiene esta información de forma oportuna para solicitar a compras las necesidades que vayan surgiendo.

- *Producción:* En la actualidad todas las empresas que desean ser competitivas trabajan bajo ciertos objetivos, por tanto en cada área, entre ellas producción, debe tener un plan referente a cuanto se producirá mes a mes y las materias primas o materiales que serán requeridos, por lo que esta información debe estar a la mano del área de compras para realizar las adquisiciones de forma oportuna.
- *Trafico:* Se encarga de recibir los materiales que llegan a la compañía, verificando que cumplan con la cantidad, calidad, y especificaciones que se estipularon en la orden de compra que coloco el área de compras con el proveedor.
- *Contabilidad:* Registra las facturas de las compras de materias primas o materiales en el sistema contable de la empresa para hacer los pagos a proveedores. El área de compras debe mantener informado a este departamento sobre las adquisiciones realizadas para que se paguen oportunamente y la empresa pueda aprovechar los descuentos por pronto pago y otros beneficios que pudiera otorgarle el proveedor.

Es importante mencionar que en algunas empresas puede ser que no exista algún departamento específico de los antes mencionados, sin embargo la función de compras, almacén, recepción, contabilidad, ventas se realizan por lo que quienes realicen estas funciones deben mantener una buena comunicación la persona encargada de compras.

#### *2.1.1.6 Control interno, procedimientos y requisiciones*

Es importante que todas las empresas cuenten con un control administrativo conformado por un buen sistema de contabilidad, apoyado de un catalogo de cuentas eficiente y un sistema de control interno, esto con el fin de que la información contable sea oportuna y confiable.

##### *2.1.1.6.1 Control interno*

El control interno según Perdomo (2004), es un conjunto de procedimientos (reglamentaciones y actividades) que interrelacionadas entre sí, tienen por objetivo proteger los activos de la organización.

Así mismo afirma que el uso de controles internos en una empresa son importantes desde el punto de vista de la integridad física y numérica de los bienes, porque que su aplicación dificulta la colusión de empleados, fraudes, robos, etc.

La base del control interno para el área de compras son las requisiciones ya que estas nos informaran las necesidades de materiales y suministros, las especificaciones y las firmas de autorización para adquirirlos.

Es importante mencionar que cada departamento debe contar con un plan de organización donde se estipulen las funciones que realizarán los empleados y los procedimientos a seguir para que se realicen las operaciones de forma eficiente.

Existen ciertos principios que requieren ser tomados en cuenta al momento de establecer las funciones para el departamento de compras:

- 1.- Separación de funciones de adquisición, pago y registro de compras.
- 2.- Ninguna persona que interviene en compras debe tener acceso a los registros contables que controlen su actividad.
- 3.- El trabajo de empleados que intervienen en compras será de complemento y no de revisión.
- 4.- La función de registro de operaciones de compras será exclusiva del departamento de contabilidad.

Lo anterior se hace con el fin de prevenir fraudes por favoritismo, confabulación, para localizar errores administrativos, contables y financieros, para obtener información segura, y confiable.

Para que el control interno sea eficiente es necesario que su vigilancia sea de forma periódica y metódica por parte del gerente general, contralor, comisarios o consejos de



vigilancia, auditores internos o externos, esto con el fin de verificar que se están cumpliendo con las reglas y procedimientos establecidos y para que el control interno no pierda su eficiencia.

#### 2.1.1.6.2 Procedimientos

Los procedimientos nos indican el orden en que deben realizarse las actividades para realizar una función, en este caso comprar. Cada compañía diseña sus procedimientos de acuerdo a sus necesidades.

Los procedimientos para el control de materiales según Perdomo (2004), se dividen en dos clases generales: los que un individuo pueda realizar cuando la compañía es pequeña o es muy conveniente la especialización de la compra de un artículo y cuando intervienen determinados individuos en el aspecto de la compra tal como registro a proveedores, negociación o seguimiento de los pedidos.

El orden de actividades para realizar una compra, propuesto por Perdomo (2004) la podemos observar en la figura 2.

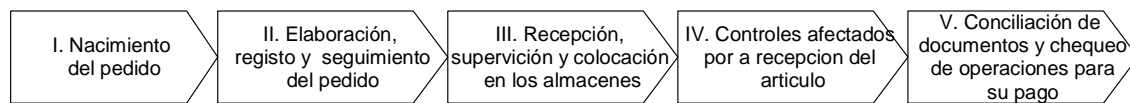


Figura 2. Elaboración propia a partir de Perdomo (2004)

#### I. Nacimiento del pedido

El departamento de producción o de consumo:

- Elabora solicitud de compra en original y copia, la cual deberá estar firmada por una persona que este autorizada para que el documento tenga validez.
- Se registra en el control de materiales solicitados, se entrega el formato original a compras y se guarda la copia en espera de recibir lo requerido.

El departamento de compras:

- Recibe la solicitud de compra, busca proveedores, solicita cotizaciones y hace cuadro comparativo para seleccionar las mejores condiciones para una compra óptima.

## II. Elaboración, registro y seguimiento del pedido

- Una vez seleccionado el proveedor se elabora el pedido en original y dos copias, se envía a firma una vez que se esta seguro que los datos son los correctos, se turna la solicitud al proveedor solicitando acuse de recibo para estar al pendiente de la recepción en el plazo y condiciones estipuladas.
- Se turna la primera copia del contrato a producción o consumos anotando el número de la solicitud de compra que le dio origen y archiva la segunda copia adjunto a la original en espera del bien solicitado.

## III. Recepción, supervisión y colocación en los almacenes del artículo solicitado

- El proveedor recibe el original del pedido para enviar el artículo solicitado y elaborar la remisión y factura correspondientes la cuales turna a caja o contabilidad para su cobro oportuno.
- Contabilidad o caja recibe la documentación por parte del proveedor y elabora el contrarrecibo en original y copia, entregando al proveedor una copia para que se presente a su cobro en la fecha indicada.
- Contabilidad turna al departamento de compras la factura y documentos anexos.
- Producción o consumo recibe el articulo solicitado revisando cantidad, calidad y precios convenidos, elabora nota de recepción de entrada en original y copia, pone en archivo definitivo la copia de la recepción de entrada junto con la copia de solicitud de compra y la primera copia del pedido que se encontraba en espera temporal, además turna el original de la nota de recepción o entrada al departamento de compras.
- Producción o consumo almacena el producto.

## IV. Controles afectados por la recepción del artículo

- El departamento de compras recibe el original de la nota de recepción con lo que procede a informar al proveedor del cumplimiento parcial o total del pedido, actualiza la existencia de los artículos en el kardex de artículos e informa la formalización del pasivo y el importe exacto que lo constituye.

#### V. Conciliación de documentos y chequeo de operaciones para su pago.

- El departamento de compras concilia la documentación a fin de conciliar que el pedido y la nota de recepción corresponden a la factura, verifica la factura para que no contenga errores, asigna el visto bueno, registra los datos de la factura en los controles correspondientes para anotar la fecha de pago y dar por concluida la operación turnando la remisión, pedido, contra recibo y nota de recepción o entrada al departamento de contabilidad.
- Contabilidad elabora el cheque y realiza el registro contable turnando el cheque con los documentos adjuntos a caja.
- Caja recibe los documentos para pagar al proveedor, elabora su relación de saldos a efecto de obtener su disponibilidad actual y regresa toda la documentación a compras.
- Compras recibe los documentos y archiva toda la documentación en forma adjunta como comprobante de la operación celebrada.

Concluyendo en base a lo anterior podemos decir que los procedimientos fijan la responsabilidad y la autoridad, definen las labores y los deberes, sustituyen las instrucciones verbales por las escritas, establecen una base para realizar cambios y mejoras, y ayudan para la preparación del presupuesto y determinación de costos.

#### *2.1.2 Compras internacionales*

Las empresas cuando requieren de materias primas o mercancías que no encuentran en el país, recurren a lo que podemos llamar compras internacionales, es decir compras en el exterior.

### *2.1.2.1 Compras de importación*

Las compras de importación son las compras que realiza la empresa directamente a un proveedor extranjero con el fin de utilizar dicho bien para fabricar o venderlo dentro del país donde se encuentra.

En la actualidad, las empresas se ven en la necesidad de recurrir a proveedores en otros países, Leenders y otros (2003), mencionan algunos de los factores que obligan a las empresas a hacer sus compras fuera del país:

- Precio: los costos de mano de obra son inferiores que los costos nacionales, el tipo de cambio puede favorecer las compras en el extranjero, el equipo y los procesos usados por los vendedores extranjeros pueden ser mas eficientes que los utilizados nacionalmente, el vendedor extranjero puede concentrarse en ciertos productos y fijarles precio parara la exportación para hacerlos atractivos para ganar volumen.
- Calidad: En algunos productos supera a la calidad nacional debido a factores como equipo de capital moderno y mejor sistema de control de calidad (hacerlo bien a la primera vez, cero defectos).
- Indisponibilidad de artículos nacionales: Algunas materias primas y productos fabricados solo están disponibles en países extranjeros.
- Envío más rápido y continuidad de abastecimiento: Debido a la disponibilidad limitada de equipo de trabajo y cuellos de botella en la capacidad, en algunos casos el vendedor extranjero puede enviar más rápido que el proveedor nacional.
- Mejor servicio técnico: Si el vendedor tiene una red de distribución bien organizada, se obtiene un mejor abastecimiento de partes, servicio de garantía y asesoría técnica que los nacionales.
- Tecnología: Los vendedores extranjeros podrían estar mas avanzados tecnológicamente respecto a sus contrapartes sobre todo en equipo importante como en la industria de metales primarios (acero y aluminio).

- Integración con subsidiarias extranjeras: Muchas empresas nacionales operan instalaciones para la fabricación y distribución en países extranjeros. Se puede tomar la decisión, especialmente en el caso de países en desarrollo, al apoyar a la economía local extranjera para comprar ahí y exportar a donde se encuentra la empresa matriz.

#### *2.1.2.2 Procedimiento para realizar una compra de importación*

El departamento de compras tiene la responsabilidad de realizar las adquisiciones ya sea nacionales o en el extranjero por lo que para poder realizar sus operaciones de una forma mas eficaz se apoya en ciertos procedimientos, para el caso de las importaciones aunque el proceso es similar al de realizar una compra simple, existen ciertas variantes por lo que Mercado (1991), propone el siguiente:

##### *Requirente:*

El requeriente solicita el departamento de compras el material, esto a través de una requisición la cual deberá contener el nombre del producto y los proveedores sugeridos para la compra.

##### *Departamento de compras:*

El departamento de compras deberá verificar que la información sea clara, completa y correcta. Para materiales importados por primera vez se deberá contener una ficha técnica del producto y el uso que se le dará.

Una vez que se confirma que la información es correcta, compras abre un expediente para esa requisición y procede a pedir cotizaciones con distintos proveedores, considerando todos los elementos para hacer una buena compra.

Se realiza una tabla de comparaciones para negociar con los proveedores las condiciones de compra más convenientes para la empresa. Una vez que se selecciono al proveedor, debe enviarse un borrador del pedido al departamento de servicios aduanales quien se encargara de autorizar o rechazar la importación del material.

*Departamento de servicios Aduanales:*

Este departamento verificara que este completa la información para hacer una correcta clasificación arancelaria, nombre comercial, naturaleza del producto, lugar donde se piensa importar, precio, especificaciones, información técnica e información que sea conveniente ya que si el escrito no se contiene los datos enunciados se regresará al departamento de compras para que proporcione la información correcta.

Una vez realizada la clasificación arancelaria y se ha detectado que el material que se pretende importar requiere permiso de importación, servicios aduanales procederá a informar al departamento de compras y simultáneamente presentara la solicitud de permiso de importación a la secretaria correspondiente.

*Coordinación de las compras:*

Una vez que queda el permiso de importación o se determino que no requiere permiso de importación, servicios aduanales le comunica a compras para que proceda a colocar la orden de compra al proveedor elegido y se negociara como se hará la entrega del producto.

*Proveedor:*

El proveedor recibe el original de la orden de compra y verifica la disponibilidad del material; Si lo tiene lo separa y espera la fecha señalada por el comprador para embarque. Al momento de hacer el embarque, el proveedor informa al comprador los datos necesarios para el rastreo del material.

Una vez realizado el embarque, se envían por correo en original y copia, al agente aduanal, los documentos utilizados para la importación del material como son: factura original, lista de empaque, análisis de control de calidad, certificado de origen (cuando se requiera) y cualquier otro documento que haya sido solicitado por el comprador.

*Comprador:*

El comprador al recibir la notificación del embarque generara solicitud de servicio al departamento de tráfico e informara al requeriente. También deberá verificar que el

embarque, se haya realizado de acuerdo a lo solicitado y en caso de alguna anomalía se le hace saber de inmediato al proveedor exigiendo la corrección.

La copia de solicitud de servicio al departamento de tráfico se entregara al departamento de servicios aduanales para enterarlos de cuanto, como, por donde y cuando recibirá el material del agente aduanal.

#### *Tráfico:*

Al recibir la solicitud de servicio, revisa que la información proporcionada sea la requerida para lograr el rastreo del material. En caso contrario la regresara el Dpto. de compras para indicarles que información esta siendo omitida. Cuando la solicitud contiene los datos necesarios se procede a registrar y a iniciar el rastreo del material.

#### *Servicios aduanales:*

Al recibir la notificación de que el material ya ha arribado al puerto o frontera destino, se verificará a través del agente aduanal que el embarque haya llegado completo y en buenas condiciones, ya que en caso de haber faltante o en malas condiciones, se informaran de inmediato al departamento de compras, las anomalías que se hayan detectado.

Compras será el responsable de la investigación y solución del problema y mientras éste, no autorice la importación del material, esta será suspendida

Cuando el material correcto sea recibido por el agente aduanal el primer paso para lograr la importación será verificar si se cuentan con los documentos necesarios para tramitarla.

#### *Agente aduanal*

El agente aduanal procederá a presentar en la aduana el material para inspección, el vista aduanal confirmará que se cuenten con los documentos, inspeccionara el material, de proceder así determinara si se esta utilizando la fracción arancelaria correcta.

Si hay alguna anomalía el agente aduanal tratara de resolverla, si no puede notificara al Departamento de Servicios Aduanales o entidad responsable y éste a su vez a compras para que juntos solucionen el problema.

Una vez que la inspección ha sido realizada y no haya anomalías, el agente aduanal efectuará el pago de impuestos para la importación del material y embarcarlo a su destino final, previas instrucciones del departamento de tráfico.

*Departamento de tráfico:*

Recibe la copia de la forma de servicios aduanales donde se le notifica cuando y como salió el embarque, con esos datos se encarga del rastreo del embarque y activación del material hasta su destino final.

*Requeriente:*

Al recibir el embarque completo y correcto emitirá acuse de recibo, enviando copia de éste al departamento de compras y en caso contrario notificará a compras quien solucionará el problema.

*Departamento de compras:*

Recibe copia del acuse de recibo y cierra el expediente.

*2.1.2.3 Aspectos legales a considerar en las compras en el exterior*

Es importante que las empresas conozcan todo los aspectos legales que deben de considerar al momento de realizar una compra en el exterior ya que en caso de incumplir con alguna ley, se pueden hacer acreedoras de severas sanciones y pueden evitarlas si están bien informadas, de ahí la importancia de conocerlos.

*2.1.2.3.1 Ley del impuesto sobre la renta*

Para poder deducir las mercancías compradas en el exterior, el artículo 31, fracción XV de la Ley del Impuesto sobre la Renta, publicado en Fisco Agenda (2007), menciona cuales son los requisitos legales que se deben cumplir:

“Que en el caso de mercancías de importación, se compruebe que se cumplieron los requisitos legales para su importación. Se considerara como monto de dicha adquisición el que haya sido declarado con motivo de la importación”.



Aunque la ley del impuesto sobre la renta exige que la mercancía cumpla con ciertos requisitos legales de importación, dicha ley no menciona cuales son.

Álvarez (2007), refiere que si los requisitos no están en la ley del ISR ni tampoco en el Código Fiscal de la Federación, entonces se acudirá a una disposición de alcance federal tal como lo es la Ley Aduanera.

#### *2.1.2.3.2 Ley Aduanera*

La ley aduanera menciona en su Título Segundo, Capítulo III, Artículo 36, que quienes realicen importaciones, están obligadas a presentar en la aduana un pedimento que ampare la importación legal de las mercancías, además deberá estar acompañado de lo siguiente:

- a) La factura comercial que reúna los requisitos y datos que mediante reglas establezca la Secretaría.
- b) El conocimiento de embarque en tráfico marítimo o guía en tráfico aéreo.
- c) Los documentos que comprueben el cumplimiento de las regulaciones y restricciones no arancelarias a la importación, que se hubieran expedido de acuerdo con la Ley de Comercio Exterior, siempre que las mismas se publiquen en el Diario Oficial de la Federación y se identifiquen en términos de la fracción arancelaria y de la nomenclatura que les corresponda conforme a la tarifa de la Ley del Impuesto General de Importación.
- d) El documento con base en el cual se determine la procedencia y el origen de las mercancías para efectos de la aplicación de preferencias arancelarias, cuotas compensatorias, cupos, marcado de país de origen y otras medidas que al efecto se establezcan, de conformidad con las disposiciones aplicables.

- e) El documento en el que conste la garantía otorgada mediante depósito efectuado en la cuenta aduanera de garantía a que se refiere el artículo 84-A de esta Ley, cuando el valor declarado sea inferior al precio estimado que establezca dicha dependencia.
- f) El certificado de peso o volumen expedido por la empresa certificadora autorizada por la Secretaría mediante reglas, tratándose del despacho de mercancías a granel en aduanas de tráfico marítimo, en los casos que establezca el Reglamento.
- g) La información que permita la identificación, análisis y control que señale la Secretaría mediante reglas.

En el caso de mercancías susceptibles de ser identificadas individualmente, deberán indicarse los números de serie, parte, marca, modelo o, en su defecto, las especificaciones técnicas o comerciales necesaria para identificar las mercancías y distinguirlas de otras similares, cuando dichos datos existan, así como la información a que se refiere el inciso g).

De lo anterior podemos afirmar que si el importador no tiene en sus expedientes la información antes mencionada, el SAT, en caso de alguna revisión, podría negar la deducción de las mercancías por no cumplir con los requisitos legales para su importación.

#### *2.1.2.3.3 Código Fiscal de la Federación*

Una vez importadas las mercancías a territorio mexicano es importante señalar que las empresas están obligadas a llevar contabilidad y muy específicamente artículo 28, fracción IV del Código Fiscal de la Federación, menciona que deberán observar lo siguiente:

“Llevarán un control de sus inventarios de mercancías, materias primas, productos en proceso y productos terminados, según se trate, el cual consistirá en un registro que

permita identificar por unidades, por productos, por concepto y por fecha, los aumentos y disminuciones en dichos inventarios, así como las existencias al inicio y al final de cada ejercicio, de tales inventarios. Dentro del concepto se deberá indicar si se trata de devoluciones, enajenaciones, donaciones, destrucciones, entre otros”.

Esto significa que se debe llevar un control de inventarios de tal forma que sea más identificable el ingreso, salida y movimientos de las mercancías o materias primas ya que esto además de beneficiar a la empresa a tener una mejor organización permite fácilmente identificar a la autoridad movimientos extraños u omisiones.

Es importante señalar también que se puede dar el caso de que se introduzcan mercancías a territorio mexicano de forma ilegal para su venta por lo que el artículo 103 del Código Fiscal de la Federación presume cometido el delito de contrabando en los siguientes casos:

- Se descubran mercancías extranjeras sin la documentación aduanera que acredite que las mercancías se sometieron a los trámites previstos en la Ley Aduanera para su introducción al territorio nacional o para su internación de la franja o región fronteriza al resto del país.
- Las mercancías extranjeras se introduzcan a territorio nacional por lugar no autorizado para la entrada a territorio nacional o la salida del mismo.
- Las mercancías extranjeras sujetas a tránsito internacional se desvíen de las rutas fiscales o sean transportadas en medios distintos a los autorizados tratándose de tránsito interno o no arriben a la aduana de destino o de salida.
- Las mercancías de comercio exterior destinadas al régimen aduanero de depósito fiscal no arriben al almacén general de depósito que hubiera expedido la carta de cupo para almacenar dicha mercancía o a los locales autorizados”.

Existen diversas causas por las que la autoridad presume se podría estar cometiendo el delito de contrabando, sin embargo solo mencionaremos las mas comunes y que son un indicador para estar en alerta.

El omitir adquisiciones en contabilidad ya de por si es un acto grave, el contrabando es un delito que según el artículo 104 CFF se sancionara con pena de prisión a quien lo cometa de la siguiente forma:

“I. De tres meses a cinco años, si el monto de las contribuciones o de las cuotas compensatorias omitidas, es de hasta \$709,852.00 pesos M.N respectivamente o, en su caso, la suma de ambas es de hasta de \$1,064,777.00 pesos M.N.

II. De tres a nueve años, si el monto de las contribuciones o de las cuotas compensatorias omitidas, excede de \$709,852.00 pesos M.N. respectivamente o, en su caso, la suma de ambas excede de \$1,064,777.00 pesos M.N.

III. De tres a nueve años, cuando se trate de mercancías cuyo tráfico haya sido prohibido por el Ejecutivo Federal en uso de las facultades señaladas en el segundo párrafo del artículo 131 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

En los demás casos de mercancías de tráfico prohibido, la sanción será de tres a nueve años de prisión.

IV. De tres a seis años, cuando no sea posible determinar el monto de las contribuciones o cuotas compensatorias omitidas con motivo del contrabando o se trate de mercancías que requiriendo de permiso de autoridad competente no cuenten con él o cuando se trate de los supuestos previstos en los artículos 103, fracciones IX, XIV y XIX y 105, fracciones V, XII, XIII, XV, XVI y XVII de este Código.

De la misma forma existen ciertas situaciones que la autoridad marca en el artículo 105 del Código Fiscal de la Federación y que serán sancionadas con las mismas penas en los siguientes casos:

- Enajene, comercie, adquiera o tenga en su poder por cualquier título mercancía extranjera que no sea para su uso personal, sin la documentación que compruebe su legal estancia en el país, o sin el permiso previo de la autoridad federal competente, o sin marbetes o precintos tratándose de envases o recipientes, según corresponda, que contengan bebidas alcohólicas o su importación esté prohibida.
- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público formulará la querrela correspondiente, siempre que la autoridad competente del país al que se hayan importado las mercancías, proporcione los elementos necesarios para demostrar que se ha cometido el delito previsto en esta fracción.
- Presente ante las autoridades aduaneras documentación falsa o alterada.
- Con el propósito de obtener un beneficio indebido o en perjuicio del fisco federal, transmita al sistema electrónico previsto en el artículo 38 de la Ley Aduanera, información distinta a la declaración en el pedimento o factura, o pretenda acreditar la legal estancia de mercancías de comercio exterior con documentos que contengan información distinta a la transmitida al sistema o permita que se despache mercancía amparada con documentos que contengan información distinta a la transmitida al sistema.

## *2.2 La planeación estratégica*

La planeación estratégica surgió de la necesidad de las empresas de conocer como podían enfrentar a la competencia en un mundo tan globalizado.

La planeación estratégica permite analizar la situación actual y la que espera para un futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión.

Es importante mencionar que la planeación estratégica nos permite analizar los factores externos a la empresa con la finalidad de confrontarlos con las capacidades que cuenta la organización.

### *2.2.1 Conceptos de planeación estratégica*

La planeación estratégica según Rodríguez (2001), es el conjunto de planes integrales de una organización que normaran el comportamiento futuro de la misma.

El propósito de estos planes radica básicamente en orientar a la empresa hacia el logro de una de una ventaja competitiva a largo plazo.

Porter (2003), menciona que la planeación estratégica es la que sola mente produce planes, que se traducen en maniobras que intentan aventajar a los rivales en una situación competitiva o de negociación.

Ansoff (1998), menciona que para planear no solamente hay que enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo.

Significa además solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando unas estrategias también comunes

La planeación estrategia debe de ser vista como una actitud, como una manera de vivir porque requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente.

Es un proceso que nos permite decidir anticipadamente que tipos de esfuerzos y de planeación deben de hacerse, cuando y como deben realizarse, quien llevara a cabo y que se harán con los resultados.

### *2.2.2 Herramientas de análisis*

A continuación mencionaremos algunos de tantos métodos que existen para realizar un diagnostico estratégico y que nos permitirán analizar el entorno externo como interno de la organización.

### 2.2.2.1 Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter

Porter (2003), menciona que las fuerzas competitivas predominantes son las que determinan la rentabilidad de un sector; de ahí su enorme importancia a efectos de considerarla para formular la estrategia de una empresa.

Un estratega debe de conocer las características del entorno de la empresa para lograr posicionarla dentro de dicho entorno o bien influir en el a su favor.

El modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter (2003), contempla lo siguiente:

*Amenaza de entrada de nuevos competidores.* El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Las seis barreras identificadas por Porter son:

- 1.- Economías de escala
- 2.- Diferenciación del producto
- 3.- Inversiones de Capital
- 4.- Desventaja en costos independientemente del tamaño
- 5.- Acceso a los canales de distribución
- 6.- Política gubernamental

*La rivalidad entre los competidores.* La rivalidad entre los competidores actuales de un sector se manifiesta ordinariamente en una pugna por conseguir una posición en el sector, utilizando para ello diversas tácticas como la competencia de precios, la introducción de nuevos productos o los programas publicitarios.

La intensidad de la rivalidad depende de la presencia de una serie de factores:

- Los competidores son muy numerosos o aproximadamente iguales en tamaño y en poder.

- El crecimiento del sector es lento, lo cual precipita la pugna por obtener una cuota de mercado, con la consiguiente repercusión en las empresas que tienen proyectos de expansión.
- El producto o el servicio adolecen de falta de diferenciación, lo que impide a cada competidor proteger adecuadamente su clientela de la agresión comercial de los demás.
- Los costos fijos son elevados o el producto es perecedero, lo que crea cierta inclinación a reducir los precios.
- Los incrementos de capacidad, cuando se producen, son de gran envergadura.
- Los impedimentos para abandonar el sector son numerosos.

*Poder de negociación de los proveedores.* Los proveedores pueden hacer efectivo su poder de negociación sobre los miembros de un sector mediante un aumento de los precios o mediante una reducción de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos.

El poder de cada uno de los grupos importantes de proveedores depende de una serie de características que tiene la situación del mercado y de la importancia relativa de sus ventas comparadas con el conjunto del sector.

Un grupo de proveedores es poderoso si:

- Está dominado por unas pocas empresas y está más concentrado que el sector al que vende.
- Su producto es único o al menos está diferenciado; o también si los costos fijos que debe soportar el comprador para cambiar de proveedor son elevados.
- No está obligado a competir con otros productos que podrían ser vendidos al sector.
- Existe el riesgo presumible de una integración hacia adelante; es decir, que los proveedores entren en el sector.
- El sector no es un cliente importante de grupo de proveedores.

*Poder de negociación de los compradores.* Los clientes pueden forzar los precios a la baja, exigir mayor calidad en los productos o pedir mejor servicio, con la consiguiente



pugna entre todos los competidores en detrimento de los beneficios del sector a nivel global.

El poder de cada uno de los grupos importantes de clientes depende de una serie de características que tiene la situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras comparadas con el conjunto del sector.

Un grupo de compradores es poderoso si:

- Es un grupo concentrado o hace compras en grandes volúmenes.
- Los productos que adquiere al sector son productos normalizados o no diferenciados.
- Los materiales comprados al sector forman un componente de su propio producto y representan una parte significativa de su costo.
- Sus beneficios son bajos, lo cual supone un gran estímulo para reducir los costos de compra.
- El producto del sector carece de importancia para la calidad de los productos o servicios de los compradores.
- El producto del sector no supone un ahorro de dinero para los compradores.

*Amenaza de ingreso de productos sustitutos.* Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos reales o potenciales. Los productos o servicios sustitutos limitan las posibilidades de un sector ya que establecen un techo a los precios de venta que este puede fijar.

Los productos sustitutos que requieren una atención mayor desde el punto de vista estratégico son aquellos que:

- Manifiestan una tendencia favorable en su relación calidad-precio, en comparación con el producto del sector, o
- Son fabricados por sectores que obtienen grandes beneficios.

#### 2.2.2.2 Análisis FODA o SWOT

El análisis FODA o SWOT, surgió de la investigación conducida por el Stanford Research Institute entre 1960 y 1970. Nace de la necesidad de descubrir porque falla la planificación corporativa. La investigación fue financiada por las empresas del Fortune 500, para averiguar que se podía hacer ante estos fracasos. El equipo de investigación lo conformaban Mario Doshier, Dr. Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie.

El procedimiento para realizar el análisis FODA es el siguiente:

- a) Análisis de las fuerzas externas: Fuerzas económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, legales, gubernamentales, tecnológicas y competitivas.
- b) Determinación de las oportunidades y amenazas de la empresa.
- c) Análisis de las fuerzas internas: Áreas funcionales, cultura y clima laboral.
- d) Determinación de las fortalezas y debilidades de la empresa.
- e) Matriz SWOT / FODA.
- f) Identificación de la estrategia predominante de la empresa.

Para llevar acabo el análisis interno y externo, se recomienda hacer una serie de preguntas que permita organizar, analizar y depurar la información, que se debe obtener para conocer mejor a la empresa y su entorno.

#### 2.2.2.3 Diagnostico estratégico de Igor Ansoff

Ansoff (1998) menciona que el diagnostico estratégico es un enfoque sistemático para determinar los cambios que deben realizarse en la estrategia de una empresa y en su capacidad interna para asegurar el éxito de la empresa en su ambiente futuro.

Si el diagnóstico confirma la necesidad de cambiar el comportamiento estratégico de la empresa, el siguiente paso consiste en seleccionar y efectuar las acciones específicas para que la actividad y respuesta de la empresa concuerden con el ambiente futuro.

La metodología que sigue este modelo es:

- Determinación de un cuestionario que nos defina los niveles de turbulencia del medio ambiente, el grado de agresividad estratégica y capacidades (estructura, mercadotecnia y administración).
- El Diagnóstico estratégico se realizará en base a los resultados obtenidos de aplicar un cuestionario donde la información proporcionada por la empresa se calificara utilizando la grafica de lickert para obtener la media aritmética
- Determinación de las estrategias (prescripción) para alcanzar el perfil estratégico.

Es importante mencionar que una vez realizado el diagnóstico, en la parte de determinación de estrategias se debe de dejar en claro, el objetivo que se pretende alcanzar, las acciones, el tiempo y el responsable que estará a cargo ya que los objetivos deben ser medibles y una forma de ir monitoreando avances es estableciendo los anteriores.

#### *2.2.2.4 Posicionamiento relativo (Estrategia genérica)*

*Liderazgo en costos.* Robins y Coulter (2000), mencionan que cuando una organización se propone ser el productor con costo mas bajo en su industria, aplica una estrategia de liderazgo de costos.

Un líder de costos bajos busca factores de eficiencia en la producción, marketing y las demás áreas de operación. Los gastos generales se mantienen en un nivel mínimo y la firma hace todo lo posible por recortar sus costos.

*Liderazgo en diferenciación.* La firma que intenta singularizarse por su oferta de productos dentro de su industria en formas que sean ampliamente apreciadas por los clientes tendrá que aplicar una estrategia de diferenciación.

Las fuentes de diferenciación pueden ser: alta calidad, servicio extraordinario, diseño novedoso, capacidad tecnológica o una imagen de marca inusualmente positiva. La clave de esta estrategia es que el atributo del producto o servicio elegido como elemento de diferenciación deberá distinguirse del de la firma de sus competidores y ser suficientemente importante para justificar un precio especial que sea mayor al costo de dicha diferenciación.

*Estrategia de enfoque.* La estrategia de enfoque aspira a obtener una ventaja de costo (enfoque de costo) o una ventaja de diferenciación (enfoque de diferenciación) en un segmento estrecho. Es decir, los gerentes seleccionan un segmento de un mercado o un grupo de segmentos de una industria con exclusión de los demás. Esos segmentos pueden elegirse en función de variedad de productos, tipo de comprador final, canal de distribución o localización geográfica de los compradores.

Si una organización no es capaz de desarrollar una ventaja de costo o de diferenciación Porter (2003) usa el término "atrapada en medio" para describir a esas organizaciones a las cuales les resulta muy difícil alcanzar el éxito a largo plazo.

Cuando lo logran, suele ser resultado de que compiten en una industria sumamente atractiva o porque todos los competidores están igualmente atrapados en medio. Porter añade que las organizaciones exitosas se ven frecuentemente en problemas porque intentan ir más allá de su ventaja competitiva y terminan atrapadas en medio.

#### 2.2.2.5 Diagrama Causa- efecto de Kaoru Ishikawa

Construido con la apariencia de una espina de pescado, Delgado (2005), menciona esta herramienta fue aplicada por primera vez en 1953, en el Japón, por el profesor de la Universidad de Tokio, Kaoru Ishikawa, para sintetizar las opiniones de los ingenieros de una fábrica, cuando discutían problemas de calidad.

El diagrama causa efecto, es una forma grafica de representar el conjunto de causas potenciales que podrían estar provocando el problema bajo estudio o influyendo en una determinada característica de calidad.

Se utilizan para ordenar las ideas que resultan de un proceso de lluvia de ideas al dar respuesta a alguna pregunta de partida que se plantea el grupo que realiza el análisis.

Ishikawa recomienda que las causas potenciales se clasifiquen en seis categorías comúnmente conocidas como las 6M: materiales, maquinaria, métodos de trabajo, medición, mano de obra y medio ambiente.

Los pasos para la elaboración del diagrama causa efecto son:

- Decidir cual es el problema a analizar o la característica de calidad a considerar.
- Escribir la característica en un recuadro en el lado derecho de una hoja y dibujar una flecha gruesa que comienza en el lado izquierdo y apunta hacia el recuadro
- Escribir los factores principales que se cree podrían estar causando el problema en cuestión de acuerdo con la clasificación ya mencionada de las 6M, puede incluir cualquier categoría que ayude a un mejor entendimiento del problema.
- En cada rama, según la categoría se debe escribir con mayor detalle las causas que considere podrían estar provocando el problema. Cabe mencionar que las categorías se pueden subdividir aun más si se piensa que ello puede clarificar el origen del problema.

### **3. Metodología**

El Diccionario de la Real Academia Española (2001), define la metodología como un conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal.

La metodología utilizada para desarrollar el presente caso práctico fue la propuesta por la coordinación de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Baja California.

El estudio se llevo a cabo en la bodega de Vitro Flotado Cubiertas, S.A. de C.V., en la ciudad de Tijuana, B.C., México. Como sujetos de estudio se seleccionaron a un grupo de empleados, principalmente a quienes están relacionados con el proceso de compras de importación y al jefe de la bodega para que contestaran el instrumento de medición.

Se aplicaron dos cuestionarios, el propuesto por Igor Ansoff para realizar el diagnostico estratégico y otro de elaboración propia, con la finalidad de conocer los problemas en ciertas áreas específicas de la empresa.

La aplicación de dichos instrumentos nos permitieron recolectar información para realizar los modelos estratégicos tales como FODA, Diagnostico estratégico de Igor Ansoff, el modelo de las 5 fuerzas competitivas y el posicionamiento relativo.

La información arrojada nos permitió conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa para determinar su situación actual y establecer las acciones pertinentes que le permitirán lograr el objetivo planteado.

## 4. Desarrollo del caso

### *4.1 Antecedentes y situación actual de la empresa*

#### *Grupo Vitro*

Vitro, S.A. de C.V., a través de sus empresas subsidiarias, actualmente es un participante en dos distintos tipos de negocios: vidrio plano y envases de vidrio, el segmento empresas diversas esta integrado verticalmente e incluye desarrollo de tecnología.

Con base en Monterrey, México, Vidriera Monterrey fue fundada en 1909 para cubrir la demanda de envases de vidrio requerida por la industria cervecera de México. La empresa operaba con un horno y dos de las primeras maquinas automáticas formadoras de envase de vidrio en el mundo.

En 1928, Vidriera Monterrey firma un contrato de asistencia técnica con industrias de Bélgica para la construcción y operación de una planta de vidrio plano en Monterrey N.L. llamada Vidrio Plano S.A. de C.V.

La exportación de botellas de vidrio, artículos de cristalería, y vidrio plano a Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá comienza a partir de 1935.

En 1943 Fabricación de maquinas, S.A., inicia operaciones en 1943 buscando el desarrollo de tecnología propia en función de la escasez de equipo y repuestos de maquinaria durante la segunda guerra mundial; En 1944, Vidriera los reyes se establece en Tlanepantla, Estado de México para fabricar envases de vidrio y en 1947 se crea la Clínica vidriera A.C. para brindar servicio medico a sus trabajadores y familiares.

Vidriera Guadalajara se incorpora en 1951 para satisfacer la demanda de envases de vidrio en occidente y centro del país. En 1956 Vidrio Plano de México inicia operaciones en la ciudad de México, fabricando vidrio para construcción.

Con la adquisición de Cristales Inastillables de México, S.A. en 1973 se integra el vidrio de seguridad automotriz en la lista de productos que Vitro ofrece a sus clientes. Ese

mismo año Fomento de Industria y comercio, S.A., adquiere a través de Vitro Plan, el 75% de Química M, S.A., una empresa orientada a la fabricación polivinilo butiral la cual en 1976, se convierte en una empresa publica al emitir acciones y registrarse en la Bolsa Mexicana de valores.

En 1978, se establece una asociación con Kimble Inc., para constituir la empresa dedicada a la elaboración de productos de vidrio boro silicato, tales como frascos, ampollitas y productos de laboratorio.

En 1981 Vidrio plano instala una planta de Vidrio flotado en García, Nuevo León, adquiere en la Ciudad de México, Plásticos Bosco S.A., una empresa productora de envases alimenticios y productos desechables de plástico.

En 1985 se constituye Fomexport Inc., hoy Vitropackaging con sede en Dallas, Texas para comercializar y distribuir envases de vidrio, contando con oficinas en los principales centros de consumo de Estados Unidos.

En 1991, se inaugura el centro industrial Acros whirlpool situado en Apodaca, Nuevo León, donde se localizan seis fabricas que manufacturan enseres domésticos y componentes para la industria; Así mismo ese año Vitro cotiza sus acciones en la bolsa de valores de Nueva York.

En el 2001, Vitro anuncia que en congruencia con su plan estratégico de invertir selectivamente en sus negocios clave, impulsar en crecimiento, así como ampliar su cobertura geográfica, su subsidiaria Vitro Plan, S.A. de C.V. adquirió el 60% de las acciones de Crystalglass Vidrio Aislante, S.A., empresa controladora de grupo español Crystalglass.

Asimismo este año Vitro anuncia su alianza con AFG industries, Inc. Empresa subsidiaria de la compañía japonesa Asahi Glass Company Limited con el objeto de producir vidrio flotado para abastecer los mercados de México, Estados Unidos de Norteamérica y Canadá.



En congruencia con la estrategia previamente anunciada de concentrarse en los negocios clave: Vidrio plano, Envases y Crisa, Vitro anunció en abril de 2002 la venta del 51% de su participación accionaria en ampollitas, S.A. a su socio Gerresheimer Glas AG, el cual ostentaba el 49% restante.

En Junio de 2006, Vitro realizó la venta de su 51% de acciones en Vitro Crisa holding S de R.L. de CV y subsidiarias relacionadas, fabricante de vidrio para mesa, cocina y ornato, a favor de su socio Libbey Inc.

En 2007 compra el 100% de Vitro AFG para fortalecer su posición, para afrontar el crecimiento de la industria de la construcción que se prevé para los siguientes años en suelo mexicano.

#### *Centro Distribución Tijuana*

El centro de distribución de Tijuana abrió sus puertas en Octubre de 1991, con la finalidad de satisfacer la demanda de vidrio arquitectónico y automotriz en el noroeste del país.

En el año 1998, el centro empezó a exportar vidrio hacia Estados Unidos, principalmente a maquiladoras del sur de California. En el año 1999, se separan el segmento automotriz y el arquitectónico para establecerse cada uno en puntos más estratégicos de la ciudad.

En el año 2001, inicia Vitro sus operaciones de importación con la finalidad de satisfacer un nicho de mercado que surgió de la necesidad de los clientes de adquirir vidrio de seguridad como lo son el vidrio templado, laminado, insulado y antibalas.

En el año 2003, se abre en Mexicali Vitro AFG, una planta productora de vidrio flotado y espejo por lo que el centro de Tijuana deja de exportar, realizando únicamente exportaciones virtuales a maquiladoras establecidas en Tijuana.

El centro de distribución cuenta actualmente con 20 empleados, entre personal administrativo, operadores y vendedores. Su estrategia ha sido enfocarse únicamente a distribuidores y maquiladoras para poder ofrecerles un mejor servicio.

Los clientes no se sienten obligados a comprar toneladas de vidrio porque pueden adquirir desde una lámina, lo que nos diferencia de la competencia porque éstos no cuentan con un centro de distribución para dar un mejor servicio al cliente.

### *Misión*

“Vitro es una empresa comprometida con el cliente, que se dedica a ofrecer productos y servicios de valor agregado, en mercados rentables y en crecimiento. Esta misión se sustenta a través de nuestros valores, el desarrollo de nuestra gente y tecnología de vanguardia”.

### *Valores*

Orientación al Cliente: "El Cliente como origen y destino final de nuestro negocio"

Calidad: "Satisfacer y superar siempre las expectativas de los clientes"

Creatividad e Innovación: "Buscar permanentemente nuevas ideas para crear y mejorar nuestros productos y servicios"

Integridad: "Cumplir y superar lo que se espera de nosotros"

Trabajo en Equipo: Sumar talentos y esfuerzos como única forma de trabajo

### *Visión*

“Convertirnos en una empresa líder en la industria del vidrio en términos de rentabilidad, eficiencia, calidad y servicio”.

### *Productos*

Las empresas de Vitro producen artículos para múltiples mercados que incluyen: el de vidrio automotriz y para la construcción; envases de vidrio para vino, licor, cosméticos, farmacéuticos y alimentos y bebidas. Vitro también produce materias prima, maquinaria

y equipo para uso industrial, los cuales están integrados verticalmente en el negocio de envases.

#### 4.2 Diagnostico empresarial

Grupo Vitro en 2007, estableció como objetivo para el segmento de vidrio y cristal, al cual pertenece la bodega de Tijuana, disminuir sus costos para poder competir con éxito en una industria de productos “comodities”.

Es importante analizar el ambiente interno y externo de la empresa por lo tanto se aplicaron 4 modelo herramientas tales como el modelo de las 5 fuerzas competitivas, FODA, diagnostico estratégico de Igor Ansoff y posicionamiento relativo, a fin verificar si las estrategias que se implementaron le están permitiendo alcanzar su meta.

##### 4.2.1. Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter

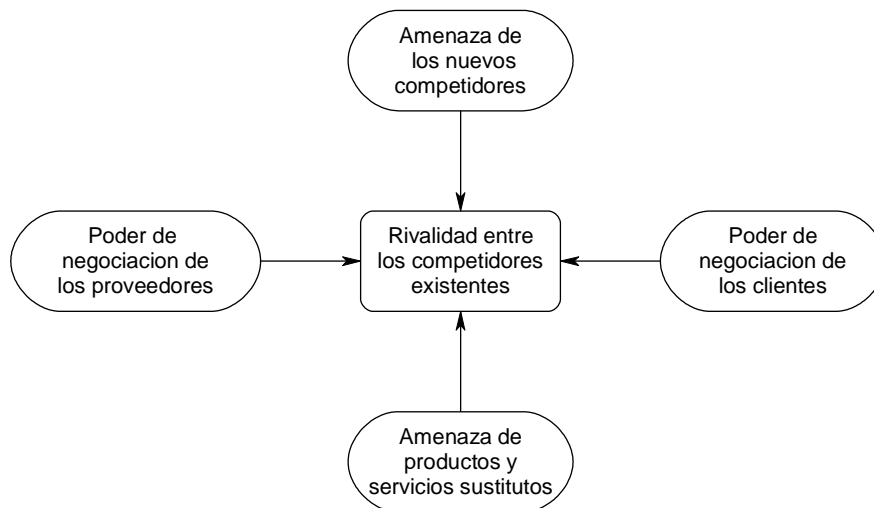


Figura 3. Modelo de 5 fuerzas competitivas basado en Porter (Ser competitivo, 2003, p.26)

##### 4.2.1.1 Amenaza de nuevos competidores

- La fabricación de vidrio requiere producir a gran escala y de forma continua, para los nuevos competidores probablemente será muy difícil llegar al mismo nivel de costo y de producción de las empresas ya establecidas y este puede ser un obstáculo para ingresar este sector.
- Las empresas del sector cuentan con cierto reconocimiento por parte de los clientes ya se por sus productos o servicios, esto obliga a los nuevos competidores a invertir una gran cantidad de dinero en publicidad y mercadotecnia para darse a conocer y posesionarse en el mercado como una marca de calidad.
- Quienes deseen ingresar al sector, requieren invertir un volumen elevado de recursos financieros no solo para las instalaciones fijas, insumos, si no para establecer los canales de distribución, publicidad y desarrollo e investigación, esto también podría obstaculizar la entrada a estos nuevos competidores.
- El nuevo participante debe crear sus propios canales o conseguir intermediarios que estén dispuestos a vender su producto y esto podría ser una limitante para ingresar al sector.
- Los nuevos competidores deben de cumplir como cualquier empresa con los reglamentos estándares para operar, sin embargo por tratarse de un sector donde se manejan combustibles pueden incrementar los reglamentos y medidas de seguridad que se tienen que atender.

El ingreso de nuevos competidores a este sector no es muy accesible ya que se requiere realizar una fuerte inversión de recursos y tiempo para darse a conocer e implementar los canales de distribución por lo que las empresas establecidas en este momento gozan de esta ventaja.

#### *4.2.1.2 Poder de negociación de los proveedores*

- El grupo de proveedores de materias primas esta dominando por pocas empresas.
- El gas utilizado únicamente se adquiere de 1 proveedor (PEMEX) de igual forma la energía eléctrica (CFE), y los componentes del vidrio (CEMEX) quienes no están obligados a competir con otras empresas y por tanto cualquier cambio en el precio o falta de suministro afecta grandemente en los costos y en la producción.
- El sector no es un cliente importante del grupo de proveedores.

De lo anterior podemos mencionar que el poder de negociación lo tienen los proveedores principalmente quienes suministran el gas, la electricidad y los componentes para la fabricación del vidrio, lo que pone en desventaja al sector.

#### *4.2.1.3 Poder de negociación de los clientes*

- Los clientes si realizan compras en grandes volúmenes, el proceso lo requiere por ser continuo y porque para las empresas del sector es muy costoso tener inventario de productos terminados.
- Los productos que adquieren el sector no están diferenciados por lo que para los clientes es fácil cambiar de proveedor o sustituir el producto.
- Los clientes si son susceptibles al precio, sin embargo la disponibilidad, calidad del producto y el servicio al cliente es lo que ha permitido la lealtad de los clientes.
- Los compradores si significan una amenaza seria de integración hacia atrás y pueden tratar de ingresar al sector, no produciendo pero si importando el material de china o de USA.

Los clientes indudablemente si ejercen poder sobre el sector dado que las empresas necesitan de los clientes para vender sus productos. La producción exige prácticamente tener vendido el producto desde el momento en que se planea producir por lo que los clientes siempre van a exigir mejores precios por comprar en grandes volúmenes.

#### *4.2.1.4 Los productos sustitutos*

Existen productos sustitutos tales como plásticos, cerámicas, aluminios, tabla roca, que los consumidores podrían optar comprar para reemplazar el uso del vidrio, esto si afecta al sector y por tanto exige que se implementen estrategias para motivar el consumo del vidrio y no perder mercado.

#### *4.2.1.5 Rivalidad entre los competidores*

- Los competidores no son numerosos pero son iguales en tamaño y poder.
- El crecimiento del sector es lento.
- El producto no esta diferenciado, pero mas que el producto es el servicio y disponibilidad es lo que atrae la atención del cliente.
- Los costos fijos son elevados por los combustibles que se utilizan y que encarecen los productos por lo que las empresas del sector si se ven en la necesidad de modificar precios.
- Si existen incrementos en la capacidad de producción de los competidores lo que da pie a que se presenten un desequilibrio entre oferta y demanda.
- No hay impedimentos para abandonar el sector ya que las empresas se pueden vender a terceros que están interesados en invertir en el sector y aprovechar la experiencia, prestigio y canales de distribución.

La rivalidad entre los participantes del sector es muy fuerte, el crecimiento es lento y entonces se puede lograr ventaja dependiendo de la habilidad que tenga la empresa para mantener al cliente satisfecho y no perder mercado.

De lo anterior podemos concluir que aunque la amenaza de entrada de nuevos competidores es relativamente baja, las demás fuerzas si regulan fuertemente la competencia del sector y este suceso obliga a las empresas a redefinir sus estrategias.

#### 4.2.2 -FODA.

##### 4.2.2.1 Matriz de evaluación de los factores externos

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1.- ↓ Tasas de interes: Inversion por el bajo costo financiamiento	0.1	2	0.2
2.- ↓ Tipo de cambio: Costo de lo importado mas barato	0.1	2	0.2
<b>Amenazas</b>			
1.- Recesion en USA: ↓ Exportaciones a USA ↓ Ventas	0.4	3	1.2
2.- Habitos de compra a opciones mas baratas	0.1	2	0.2
3.- Incremento combustible: ↑ Costo	0.05	2	0.1
4.- Eventos como las explosiones de los gasoductos de Pemex en Veracruz	0.1	3	0.3
5.- Apertura comercial	0.15	2	0.3
	1		2.5

Tabla 1. Matriz de evaluación de los factores externos

Analizando la matriz de evaluación de los factores externos, podemos mencionar que la organización esta respondiendo en un 62% a las oportunidades y amenazas existentes.

Actualmente la industria presenta más amenazas que oportunidades, la amenaza más latente según la matriz, es la recesión que se tiene pronosticada en Estados Unidos y que indudablemente afectará directamente a la economía mexicana. Según la revista CNN expansión (2008), en el mes de enero, varias empresas de Estados Unidos ya presentaron caídas en sus ventas y algunas como el caso de Walmart apenas presentaron un crecimiento del 0.5%,

Es evidente que el consumo de productos se ha visto disminuido, esto afectará directamente a las exportaciones de México hacia Estados Unidos, sin dejar de mencionar que ya de por si el sector hipotecario estaba pasando por una severa crisis.

4.2.2.2 Matriz de evaluación de los factores internos

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Fuerzas</b>			
<u>Administración</u>			
1.- Hay compañerismo y poca rotación de personal	0.02	3	0.06
2.- Los sueldos son competitivos	0.02	3	0.06
<u>Mercadotecnia</u>			
1.-La posición de la empresa es buena en comparación a la competencia	0.03	4	0.12
2.- Tiene mejores canales de distribución que la competencia y son efectivos	0.02	4	0.08
3.- La calidad de los productos y el servicio a clientes son adecuados	0.02	4	0.08
4.- Los precios de los productos son competitivos	0.02	3	0.06
5.- Vitro es de las pocas empresas que cuenta con permisos de importación de vidrio			
<u>Finanzas</u>			
1.- La empresa incremento sus ventas en un 6.7% , \$2560 mdd	0.02	4	0.08
2.- Las utilidades antes de impuesto aumentaron un 5.4%	0.02	3	0.06
3.- La empresa cubre 1.9 veces con sus activos c.p., los pasivos c.p	0.02	3	0.06
4.- Solidez: 1.79 veces	0.02	3	0.06
<u>Producción</u>			
1.- La empresa cuenta con instalaciones en óptimas condiciones y localizadas estratégicamente	0.02	4	0.08
2.- Cuenta con filiales en USA, Centroamérica y Europa	0.03	4	0.12
<u>Sistemas de información</u>			
1.- Adquisición de un sistema más confiable e integral	0.03	4	0.12
2.- kiosko de R.H. (Prestamos, cartas, ahorro, etc)	0.01	3	0.03



<b>Debilidades</b>			
<u>Administración</u>			
1.- Los dirigentes exigen nuevas formas de trabajar pero no hay compromiso ni apoyo de su parte	0.03	1	0.03
2.- La autoridad esta centralizada en Monterrey	0.02	1	0.02
3.- La estructura es matricial (productos y funciones) y es dificil trabajar con tantos jefes	0.02	1	0.02
4.- Se han hecho modificaciones a los puestos y les han adicionando o quitando funciones y no se han actualizado las descripciones de puesto.	0.02	2	0.04
5.- Las descripciones de puesto y politicas estan publicadas en intranet pero el acceso es restringido	0.02	2	0.04
6.- El personal desconoce si hay procedimientos, reglamentos o instructivos relacionados con las compras de importacion u otras funciones	0.02	2	0.04
7.- El vendedor hace dos funciones, compras y ventas	0.03	2	0.06
8.- Si hay algun faltante, pieza en exceso o defectuosa unicamente se le comunica al vendedor	0.03	2	0.06
9.- Hay un sistema de abastecimiento y no es utilizado para las compras de importacion	0.02	2	0.04
10.- Las compras no son autorizadas por ningun gerente conforme marca la politica de abastecimiento	0.05	2	0.1
11.-Hay una manipulacion de los precios sin ninguna autorizacion y no queda registrado en algun formato	0.05	2	0.1
12.- Se cruza material sin declarar en aduana y los trabajadores no saben que es un delito	0.05	2	0.1
13.- No hay seguimiento entre montos acordados y facturados con el proveedor.	0.03	2	0.06
14. El proveedor cobra facturas que no estan en los pedimentos, no anexa un documento que compruebe a quien entrego el material y el vendedor dice no saber de ese material	0.03	2	0.06
15.- El precio de venta de material importado es para entrega en bodega y a veces se lleva el material al cliente	0.03	1	0.03
16.- En ocasiones se adquieren herrajes chinos o de gran breña y el vendedor no se da cuenta hasta que cruzo el material y se pagaron impuestos	0.03	1	0.03
<u>Finanzas</u>			
1.- Aunque las ventas incrementaron, no son suficientes para generar utilidades, la utilidad neta (388) mdd	0.11	2	0.22
<u>Producción</u>			
1.- El equipo de reparto es insuficiente y no esta en optimas condiciones	0.02	2	0.04
2.-Las politicas y lo procedimientos para el control de inventarios no son los adecuados	0.02	2	0.04
3.-El material de importacion no llega en la fecha indicada	0.02	1	0.02
<u>Sistema de información</u>			
1.- El sistema de información para las importaciones no es el adecuado.	0.02	1	0.02
2.- Las desiciones de la empresa se toman en base a la informacion obtenida por el sistema	0.02	1	0.02
3.- La informacion es de uso restringido	0.01	1	0.01
	1		2.27

Tabla 2. Matriz de evaluación de los factores internos

La matriz de factores internos nos indica que se obtuvo un total ponderado de 2.27, esto significa que la empresa se caracteriza por ser débil internamente.

La empresa refleja esta debilidad en los problemas administrativos que se están presentando, principalmente en el área de compras de importación en donde se detectaron ciertas irregularidades que sin duda no están contribuyendo a cumplir el objetivo que se propuso la empresa en el 2007 y que es la reducción de costos.

Según la matriz de factores internos, las debilidades con más alta calificación y que no están contribuyendo a cumplir con los objetivos establecidos por la empresa son los siguientes:

1.- Las compras de importación no son autorizadas por ningún gerente, la política interna marca que de \$101 dls. hasta 2000 dls., las compras tienen que ser autorizadas por un gerente de área y no se está cumpliendo.

2.- Hay una manipulación de precios sin ninguna autorización salvo la del vendedor pero no queda registrado en algún documento que él sea quien solicite las modificaciones, ni su petición está respaldada por la autorización de su jefe.

3.- Se cruza material sin declarar en la aduana, esto además de ser considerado un delito, la empresa se puede hacer acreedora a sanciones que se marcan en el artículo 104 del Código Fiscal de la Federación.

Perdomo (2004) menciona la importancia de establecer controles internos en una empresa porque su aplicación dificulta la colusión de empleados, fraudes, robos, etc.

Aunado a los problemas administrativos, el indicador con calificación más alta se presentó en el área de finanzas debido a la incapacidad que ha presentado la empresa para generar utilidades, lo cual es sin duda el reflejo de una mala administración.

En cuanto a sus fortalezas, la empresa cuenta con 99 años de experiencia en el manejo del vidrio. Esto le ha permitido establecer fuertes canales de distribución y abrir bodegas en puntos estratégicos en todo el país.

En su sitio de Internet, la empresa reportó que las ventas se incrementaron en el 2007 en un 6.7%, las utilidades antes de impuesto 5.4%, y según los indicadores financieros muestran que la empresa tiene liquidez inmediata para cubrir sus pasivos.

Además cuenta con subsidiarias en Estados Unidos, Centroamérica y Europa, esto le ha permitido darse a conocer a nivel mundial, compartir tecnología, canales de distribución y no depender únicamente de los ingresos por ventas nacionales.

#### 4.2.3 Diagnóstico estratégico de Igor Ansoff

Se le aplicó al Jefe de bodega de Vitro Tijuana, un cuestionario y se utilizó la metodología de Igor Ansoff para determinar un diagnóstico estratégico que nos permitiera conocer de la unidad estratégica de negocios, su estrategia, agresividad y medio ambiente, en la Tabla 3, podemos observar los resultados obtenidos:

ELEMENTO	SUMA	NUMERO DE REACTIVOS	PROMEDIO	REDONDEO
Medio ambiente	51	13	3.92	4
Estrategia	24	7	3.43	3
Capacidades	102	26	3.92	4

Tabla 3.- Resultados de la aplicación del cuestionario del perfil estratégico de Igor Ansoff

Gráficamente, el perfil estratégico de la UEN es:

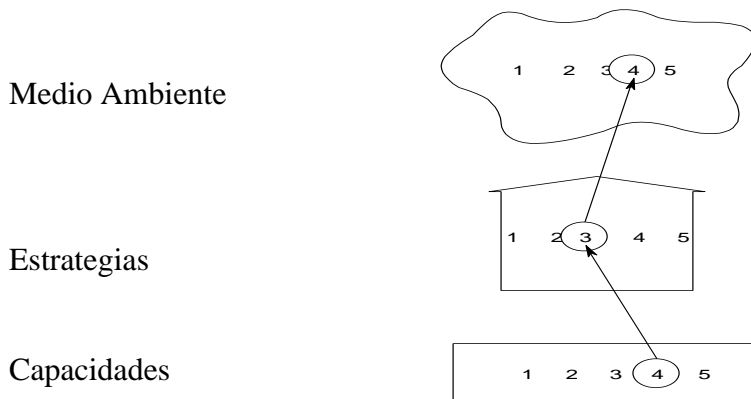


Figura 4. Perfil estratégico de la UEN

En base a los resultados obtenidos en la figura 4, podemos concluir que el resultado del medio ambiente fue de 3.92. La visión de la empresa en un futuro es interactuar en un mercado de multi competencia, expandiéndose mundialmente.

La forma con que se desarrollarán estrategias de mercadotecnia será con cambios modernos ya que los clientes ejercerán presión amenazante y de cambio porque la capacidad de la industria será mayor o doble, la frecuencia de aparición de productos nuevos o sustitutos será muy alta y por tanto la diferencia en el servicio tendrá que ser alta.

La presión del gobierno será fuerte sobre todo en cuestión de medio ambiente. El ritmo de cambio de la tecnología será muy rápido y habrá diversidad tecnológica. Los factores claves del éxito dependerán de la mercadotecnia en donde se ofrezca un mayor servicio a menor costo.

En relación a la agresividad se obtuvo un resultado de 3.43. La forma de responder al cliente es anticipándose a la necesidad, el enfoque para el desarrollo de servicio es innovando productos.

El ciclo de vida del producto es moderado y por tanto existe la necesidad de creer en mercados externos. La empresa adapta nuevas tecnologías para fabricar vidrio y la frecuencia con que se introducen nuevos productos es cada dos años. El sistema de incentivos y estímulos esta basado en resultados anteriores.

Las capacidades de la empresa arrojaron resultados de 3.92. La estructura de la empresa es matricial, la descripción de puestos se realiza por oportunidades en el campo de trabajo, la flexibilidad es moderada, los centros de poder se encuentran en la gerencia general. Los sistemas de información se catalogan como nuevas tendencias en el futuro.

La agresividad en ventas es alta y la respuesta a la competencia es mostrando el liderazgo controlando el mercado. La promoción y publicidad es preactiva, para la mercadotecnia se utiliza la innovación destinando recursos en un porcentaje intermedio. El papel que toma el departamento de mercadotecnia es servir al cliente.

El estilo de liderazgo es visionario. Los problemas se resuelven investigando alternativas. El riesgo se enfrenta buscando nuevos riesgos. El modelo que se utiliza como factor clave para el éxito es diversificación efectiva, posicionamiento estratégico de mercado.

La prioridad que se le da a los problemas es en base a nuevas oportunidades y de la misma forma se resuelven. Los sistemas de decisión se realizan en base a planeación estratégica emprendedora. Las señales se controlan buscando alcanzar oportunidades.

Los modelos analíticos que se emplean son presupuestos de capital. Los programas computacionales utilizados son pronósticos no lineales, modelos “que tal si”.

En base en los resultados obtenidos con este diagnostico podemos concluir que existe una brecha entre la posición que tiene la empresa actualmente y la posición que debería de tener para hacer frente al medio ambiente por lo que necesita únicamente redefinir su estrategia porque ya cuenta con las capacidades para lograr la alineación.

### 3.2.1.4 Posicionamiento relativo (estrategia genérica)

	EXCLUSIVIDAD PERCIBIDA POR EL CLIENTE	POSICION DE COSTO BAJO
TODOS UN SECTOR INDUSTRIAL	DIFERENCIACION	LIDERATO GENERAL EN COSTOS
SOLO A UN SEGMENTO PARTICULAR	ENFOQUE O ALTA SEGMENTACION	

Figura 5. Estrategia relativa a la competencia basado en Porter (Estrategia competitiva, 1998, p.60)

La estrategia genérica que está utilizando Grupo Vitro actualmente, es el enfoque en diferenciación tal como podemos observar en la figura 5, dado que se basa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector.

Grupo Vitro tiene 99 años de experiencia en la industria del vidrio, ha incursionado en distintos negocios pero actualmente se esta enfocando en lo que considera mejor sabe hacer y es la producción y distribución de vidrio plano y envases.

Su estrategia de enfoque en diferenciación la ha iniciado al agrupar todos sus negocios bajo una sola marca para lograr un reconocimiento por parte del cliente, vender sus productos mediante sus centros de distribución localizados en todo el país y enfocándose únicamente en distribuidores quienes que venden al cliente final en los establecimientos llamados Vitromart.

En los segmentos, automotriz y envases, además de distribuir sus productos mediante los centros de servicio al cliente, se ofrecen los productos directamente a las plantas armadoras de coches y empresas fabricantes de bebidas y alimentos.

La competencia ha adoptado la estrategia de costos, sin embargo no cuentan con la infraestructura, experiencia y canales de distribución con los que cuenta Vitro lo cual los pone en desventaja.

La estrategia de la bodega de Tijuana es vender su producto únicamente a distribuidores ofreciéndoles además de un producto de calidad, un buen servicio ya que el cliente puede comprar desde una lamina sin tener que comprar grandes toneladas e incurrir en altos costos de inventarios como lo tendrían que hacer con la competencia dado que ellos no cuentan con un centro de distribución en Tijuana.

También se satisface a un nicho de mercado que surgió de la necesidad de los clientes de adquirir un vidrio que le ofreciera seguridad como lo es el vidrio templado, laminado, anti-balas e insulado, en las medidas, espesor y color, en un lapso de tiempo muy corto.

La venta de este producto le da una ventaja competitiva a la bodega de Tijuana ya que además de que son pocas empresas en México las que fabrican este producto y éstas se encuentran localizadas en el sur del país, así mismo son pocas las que cuentan con permisos de importación para introducirlo legalmente al país.

### ***4.3 Planteamiento del problema***

En base a la información obtenida de los 4 modelos que se aplicaron en el diagnóstico empresarial se determinó lo siguiente:

Según el análisis FODA, la mayor parte de las debilidades que presenta la empresa se encuentran localizadas en el proceso de compras, específicamente en las de importación.

Desde un principio, el proceso de compras de importación no se planeó o se hizo algún flujo para asignar responsabilidades y actividades, sino que éstas simplemente se fueron ajustando a las operaciones que se realizaban en los distintos departamentos y no fue hasta el año 2003, que se hizo un flujo del proceso en base a las actividades que se venían realizando para quedar asignadas formalmente, sin embargo algunas de ellas no cumplen con las políticas que marca la compañía.

Esta situación, actualmente está causando algunos problemas al departamento de contabilidad ya que recibe facturas de material que el departamento de ventas no reconoce como material solicitado, que no están registradas en el sistema de almacén, que tampoco están en los pedimentos de importación y que el proveedor, en este caso ACI, está cobrando a la compañía pero no anexa a la factura ninguna evidencia de que haya entregado el material a algún empleado de Vitro.

Actualmente la única evidencia del ingreso legal de la mercancía al país son los pedimentos de importación, los cuales son utilizados por el departamento de contabilidad para conciliar lo que hay registrado en el sistema de almacén contra lo que se va a pagar al proveedor. Con esta acción se ha puesto un freno al pago de facturas de las que se desconoce su origen, sin embargo es evidente que el proceso de compras actual no es el idóneo para la empresa.

El análisis de las fuerzas que regulan la competencia nos indica que la competencia ya tiene más capacidad de producción y está tratando de ingresar al mercado de Baja

California, el cual es dominado actualmente por Vitro, su estrategia esta basada en costos y aunque Vitro cuenta con clientes leales, éstos exigen precios más baratos.

Si Vitro quiere continuar con la diferenciación debe de ser capaz de ofrecer un valor adicional al cliente, esto le exige tener costos bajos para estar en condiciones de ofrecer ese valor extra o bien de redefinir su estrategia y competir también con bajos costos.

Dado lo anterior podemos concluir que el proceso de compras de Tijuana, no esta contribuyendo al objetivo que se planteo la empresa en el 2007 y que es la reducción de costos por lo que analizaremos el problema para detectar en donde se encuentra la falla y darle solución.

#### 4.4 Análisis del problema

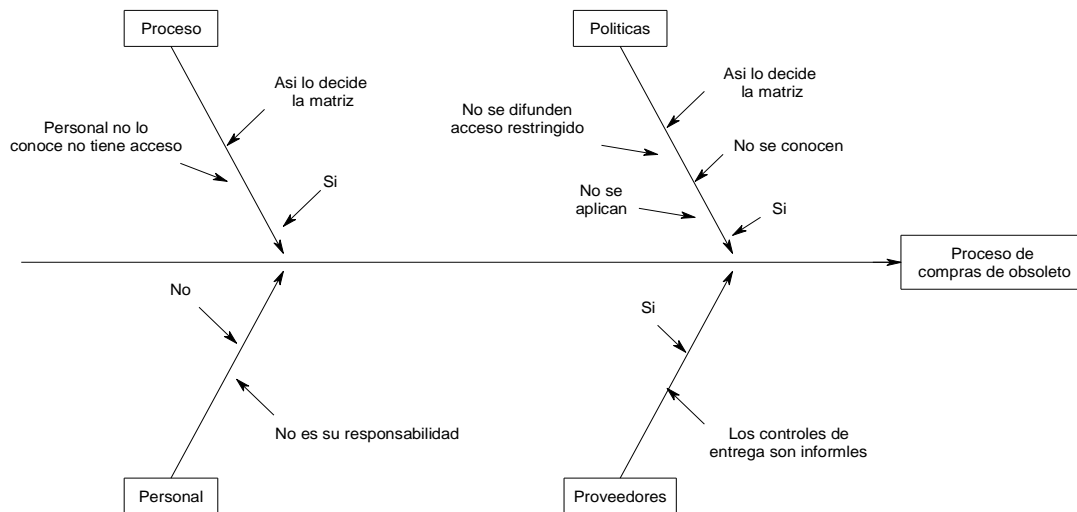


Figura 6. Diagrama causa-efecto de Ishikawa

En la figura 6, podemos observar que el problema a analizar es que el proceso de compras es obsoleto, las posibles causas que están contribuyendo a que se genere este problema, se clasificaron en cuatro categorías:



*Personal:* El personal no está contribuyendo a que el proceso de compras sea obsoleto ya que éstos únicamente se limitan a realizar su trabajo conforme a la capacitación que se les dio, considerando que lo que hacen es lo correcto.

*Proceso:* Esta causa sí está contribuyendo a que el proceso de compras sea obsoleto dado que el personal sabe que hacer por la capacitación que recibió, pero no conoce el proceso en documento, tampoco pueden consultarlo para saber que hacer en cualquier situación porque el acceso es restringido ya que así lo ha decidido la matriz, además éste se formuló en forma general no para el caso específico de la bodega de Tijuana.

*Proveedores:* Los proveedores sí están contribuyendo a que el proceso sea obsoleto ya que los controles de entrega de material son informales y estos no ayudan a Vitro a tener un mejor control sobre el material comprado y recibido.

*Políticas:* Las políticas no son seguidas por el personal debido a que no las conocen, están publicadas en la página interna de la empresa pero su acceso es restringido pues así lo ha decidido la casa matriz, además no están actualizadas y son muy generales, no contemplan las situaciones específicas de cada bodega o negocio.

En base a lo anterior podemos concluir que las políticas y los procedimientos son las causas principales que están contribuyendo a que el proceso de compras sea obsoleto y por ende a que el objetivo que se planteó en el 2007 de reducir costos no se esté cumpliendo. Es evidente que se tienen que atender estos dos puntos para minimizar la problemática interna que se ha estado presentando.

#### 4.5 Alternativas de solución

Una vez analizado el problema las alternativas de solución propuestas para solucionar el Problema son las siguientes:

Criterios	Costo	Factibilidad	Tiempo	Apoyo al objetivo de la empresa	Total
Alternativas de solución					
Manual de políticas y procedimientos del área de compras Unidad Tijuana	3	3	3	1	<b>10</b>
Manual de políticas y procedimientos de todas las áreas en Tijuana	2	2	2	2	<b>8</b>
Manual de organización unidad Tijuana	1	1	1	3	<b>6</b>

Calificaciones:

1= Bajo

2= Mediano

3= alto

*Conclusión:*

La tabla 4, nos muestra que la alternativa de solución más viable en este momento es la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para el área de compras de Tijuana.

Esta alternativa para la empresa es menos costosa y requiere de menos tiempo para su elaboración e implementación, además apoya a cumplir su objetivo que es la reducción de costos porque si se escogiera la alternativa de realizar un manual en todas las áreas o un manual de organización de la unidad Tijuana, se requeriría de mas tiempo y dinero.

En Marzo de 2008, arrancara la primera etapa del proyecto génesis para los negocios de producto de valor agregado en México, Estados Unidos y Europa, la intención de la dirección de Vitro en esta primera etapa es visitar las unidades de producción y distribución, para conocer las operaciones que se realizan y adaptarlas al sistema SAP.

Esta visita por parte de la dirección de Vitro, es una oportunidad para exponer la problemática que se esta presentando actualmente en el centro de Tijuana y proponer su solución dado que este proceso forma parte de los negocios de producto de valor agregado y es mas factible su autorización en este momento.

*Costo/beneficio*

<b>Costos</b>		<b>Beneficios</b>
<b>Honorarios</b>		* No habra discrepancias en contabilidad, almacen, y compras
1 Especialista	\$ 15,000.00	* Se aplicaran los controles internos necesarios
2 practicantes	\$ 7,200.00	que evitaran robos o fraudes
<b>Otros</b>	\$ 4,000.00	* El material cruzara de forma legal evitando multas y sanciones
		* Habra mas supervisión
		* Se asaginaran las actividades correpondientes a cada departamento, evitando, ventas-compre
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 26,200.00</b>	* Eliminacion de facturas fantasmas

Tabla 5. Costo/ beneficio de adquirir un manual de políticas y procedimientos.

Fuente Costo: Despacho Duran y Asociados.

En la tabla 5, podemos observar el costo/beneficio de elaborar un manual de políticas y procedimientos para el área de compras. El costo es de \$26, 200 pesos y los beneficios que se obtendrían, enumerados en la tabla, mejorarían el proceso y se eliminarían las perdidas que se están absorbiendo actualmente.

El costo de no hacer nada le represento a la empresa en el 2007, perdidas por un total de \$2,628.00 dlls., principalmente de facturas de material que no se cruzo legalmente al país y que se desconoce su destino.

#### 4.6 Plan de implementación

A continuación presentamos el plan de implementación para la alternativa de elaborar un manual de políticas y procedimientos del área de compras para la unidad Tijuana.

Actividades	Semanas									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Solicitar 3 cotizaciones (marca la política)	■									
Presentar a la dirección finanzas diagnóstico administrativo y solicitar autorización para manual		■								
Junta con jefes áreas involucradas para presentar programa de trabajo y solicitar cooperación de su gente para elaborar manual			■							
Elaboración del manual de políticas y procedimientos del proceso de compras				■	■	■				
Implementación							■	■		
Realizar ajustes en caso necesario									■	
Junta con dirección de finanzas y jefes de áreas para presentar resultados										■

Tabla 6. Plan de implementación

En la tabla 6, podemos observar el plan de trabajo para la elaboración e implementación del manual de políticas y procedimientos del área de compras de la bodega de Tijuana, el cual se tiene estipulado realizarse en un lapso de 10 semanas desde su autorización hasta presentar resultados de su funcionamiento.

## 5. Conclusiones

Una vez que se ha analizado a la empresa mediante los 4 modelos estratégicos, podemos mencionar lo siguiente:

El análisis FODA, nos muestra la ventaja que tiene la empresa sobre la competencia por el hecho de tener 99 años en el mercado y esto le ha permitido establecer canales de distribución y centros de venta localizados estratégicamente en todo el país.

Sus debilidades mas fuertes se puede apreciar en el área administrativa, específicamente en el área de compras y en los problemas que esta teniendo para generar utilidades..

Los dirigentes necesitan entender que si se tienen políticas y procedimientos, el personal los tiene que conocer y debe tener acceso a ellos porque es la única forma de que todas las acciones que se realicen, estén orientadas hacia a los objetivos que desea lograr la empresa, en este caso reducir costos.

Para el caso específico de Tijuana, por tener actividades distintas a las que se realizan en otras bodegas, como lo son las compras de importación, es importante que se diseñen e implemente políticas y procedimientos tomando como base las ya existentes pero adecuándolas a esas actividades distintas.

Las compras de importación posiblemente no causen un impacto tan grande para disminuir los costos, pero es evidente que con el proceso actual de compras se tienen desviaciones que no están contribuyendo a disminuirlos.

El análisis de las 5 fuerzas competitivas nos revela que existen 4 fuerzas que regulan fuertemente al sector tales como el poder de los clientes, el poder de los proveedores, Amenaza de productos sustitutos y la fuerte rivalidad que hay entre los participantes del sector.

Actualmente la rivalidad entre los participantes es muy fuerte, Saint Gobain, uno de los competidores mas fuertes de Vitro, acaba de inaugurar una planta de vidrio flotado en el

centro del país y esta tratando de ingresar al mercado de Sonora, Sinaloa y Baja California, atendido actualmente por Vitro, con una estrategia basada en costo.

Los clientes están exigiendo mejores precios y muchas veces un buen servicio no es suficiente cuando un producto no está diferenciado y se puede obtener a un mejor precio por lo que la empresa debe de buscar la manera de controlar sus costos y estar en posibilidades de redefinir su estrategia en caso de requerirlo sin tener que sacrificar sus márgenes de utilidad.

Del modelo de Igor Ansoff podemos mencionar que la empresa necesita redefinir su estrategia porque aunque está consciente de su medio ambiente, como mencionamos anteriormente la competencia está entrando agresivamente al mercado ofreciendo precios mucho más baratos, hasta en un 30% y si Vitro tiene problemas financieros y administrativos, no estará en condiciones de hacerle frente ni de ofrecer beneficios adicionales a sus clientes para no perder cuota de mercado.

## 6. Bibliografía y otras fuentes de información

- Ansoff, Igor H.(1998). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Estado de México, D.F.: Ed. Pearson Educación.
- Álvarez Villagómez, Juan (2007, Diciembre 16). *Requisitos legales de importación para su deducción ¿Qué significa?.* *Consultorio Fiscal*, 440, 45-47.
- Cruz Mencinas, Salvador L.R.C. (1999). *Compras principios generales*. México, D.F.: -- Compañía editorial continental.
- Delgado Cantú. Humberto (2005). *Calidad para la Globalización*. México, D.F.: Mcgraw Hill Interamericana S.A. de C.V.
- Diccionario de la lengua española-Vigésima segunda edición (2001). Extraído el 07 de -- Abril de 2007 desde [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=compra](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=compra)
- Grupo Isef (2007). *Fisco agenda*. México, DF.: Ediciones fiscales ISEF.
- Kotler Phillip y Keller Kevin (2006). *Dirección de marketing*. México D.F.: Ed. Pearson
- La opinión digital (2006). Extraído Abril 8, 2007 desde <http://www.laopinion.com/columnist8/?rkey=00060722201917392852>
- Leenders Michiel., Fearon E. Harold y England B. Wilbur (2003). *Administración de Compras y materiales*. México, D.F.: Compañía editorial continental.
- Mercado, Salvador (1989). *Administración aplicada, teoría y práctica*. México D.F.: Ed. Limusa S.A. de C.V. Pg.33
- Mercado, Salvador (1991). *Compras, principios y aplicaciones*. México, D.F.: Ed. Limusa.
- Perdomo Moreno, Abraham (2004). *Fundamentos de control interno*. México, D.F: Ed. Thomson.
- Porter, Michael E. (2003). *Ser competitivo, nuevas aportaciones y conclusiones*. España. Ed. Deusto.

Reyes Ponce, Agustín (1989). *Administración de empresas Vol. II. Teoría y práctica*. México D.F.: Impresora y editorial Xalco, S.A. de C.V. pg. 211

Robles, Gloria y Alcérreca, Carlos (2000). *Administración un enfoque disciplinario*. México, D.F.: Pearson Educación México, S.A. de C.V. p 23

Rodríguez Valencia, Joaquín (2001). *Como aplicar la planeación estratégica a la Pequeña y mediana empresa*. México, D.F.: Internacional Thomson Editores S.A. de C.V.