

308902



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION**

**CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

50  
24

**" COMO APLICAR LA FASE DEL ANALISIS  
SITUACIONAL DE LA PLANEACION ESTRATEGICA  
A UNA EMPRESA PAPELERA MEXICANA  
UBICADA EN EL D. F. "**

**TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO  
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS  
ERIC TORRES LOPEZ  
PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**DIRECTOR DE TESIS : LIC. LUIS BONNER DE LA MORA**

**MEXICO, D. F.**

**1996**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## INDICE GENERAL

### CAPITULO I INTRODUCCION

I.-DEFINICION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.....	1
II.-VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.....	3
III.-ANALISIS DE LA SITUACION EN LA PLANEACION ESTRATEGICA.....	4
A.LA INDUSTRIA.....	4
B.LA EMPRESA.....	9

### CAPITULO II ANALISIS DE LA SITUACION: LA INDUSTRIA

I.-DEFINICION DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	14
II.-AMENAZA DE POSIBLES INGRESOS.....	14
A.BARRERAS AL INGRESO.....	14
B.REACCION DE LOS COMPETIDORES EXISTENTES.....	16
C.SECTORES Y/O EMPRESAS AMENAZANTES.....	16
III.-PRESION DE PRODUCTOS SUBSTITUTOS.....	17
A.DEFINICION DE LOS PRODUCTOS SUBSTITUTOS.....	17
B.FACTORES QUE ESTIMULAN O INHIBEN LA SUSTITUCION.....	17
C.CARACTERISTICAS COMPARATIVAS DE LOS SUBSTITUTOS.....	17
D.DEFINICION DE SUBSTITUTOS INDIRECTOS.....	17
IV.-PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES.....	18
A.PRINCIPALES SECTORES PROVEEDORES.....	18
B.FACTORES QUE INFLUYEN EN EL PODER NEGOCIADOR.....	18
C.EMPRESAS MAS IMPORTANTES EN CADA SECTOR PROVEEDOR.....	18
V.-PODER NEGOCIADOR DE CLIENTES.....	20
A.PRINCIPALES MERCADOS.....	20
B.FACTORES QUE INFLUYEN EN EL PODER NEGOCIADOR.....	20
C.EMPRESAS MAS IMPORTANTES EN CADA MERCADO.....	20
VI.-COMPETENCIA INTERNA.....	21
A.RIVALIDAD EN EL SECTOR.....	21
A.1.FACTORES QUE DETERMINAN LA RIVALIDAD.....	21
A.2.BARRERAS DE SALIDA.....	21
B.ANALISIS ESTRUCTURAL.....	22
B.1.PRINCIPALES GRUPOS ESTRATEGICOS.....	22
B.2BARRERAS A LA MOVILIDAD.....	22
C.EVOLUCION DEL SECTOR.....	24
C.1.TENDENCIAS Y CAMBIOS ESPERADOS.....	24

VII.-CONCLUSIONES.....	27
A. OPORTUNIDADES EN EL SECTOR.....	27
B. AMENAZAS AL SECTOR.....	27
C. FACTORES CLAVE DEL EXITO.....	28

**CAPITULO III**  
**ANALISIS DE LA SITUACION: LA EMPRESA**

I.-DEFINICION ESPECIFICA DE LA COMPETENCIA.....	29
II.-POSICION COMERCIAL COMPARATIVA.....	29
A. PARTICIPACION EN EL MERCADO TOTAL Y SUS SEGMENTOS.....	29
B. CONCENTRACION DE CLIENTES Y MERCADOS DE TODO EL GRUPO ESTRATEGICO.....	30
C. AMPLITUD DE LA LINEA DE PRODUCTOS.....	30
D. CALIDAD DE LOS PRODUCTOS/PRINCIPALES PARAMETROS.....	30
E. IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS LINEAS DE PRODUCTOS.....	31
F. POLITICAS DE PRECIOS.....	32
G. CANALES DE DISTRIBUCION POR SEGMENTO.....	32
H. PROMOCION Y PUBLICIDAD.....	32
I. SERVICIOS PROPORCIONADOS.....	32
J. RESUMEN; ESTRATEGIA COMERCIAL DE LA EMPRESA.....	32
III.-POSICION OPERATIVA COMPARATIVA.....	34
A. DESCRIPCION DEL PROCESO Y SUS ETAPAS.....	34
B. CAPACIDAD INSTALADA Y PORCENTAJE DE UTILIZACION.....	34
C. MODERNIDAD Y OBSOLESCENCIA.....	35
D. VERSATILIDAD DEL EQUIPO.....	35
E. SOPORTE TECNOLÓGICO.....	35
F. UBICACION DE LAS PLANTAS VS. PROVEEDORES Y CLIENTES.....	35
G. COSTOS.....	36
H. INTEGRACION HACIA ATRAS.....	36
I. MANEJO DE MATERIALES.....	36
J. RESUMEN; ESTRATEGIA OPERATIVA DE LA EMPRESA.....	37
IV.-POSICION FINANCIERA COMPARATIVA.....	39
A. VALOR AGREGADO.....	39
B. COMPOSICION DEL COSTO Y PUNTO DE EQUILIBRIO.....	39
C. RAZONES FINANCIERAS.....	39
D. BALANZA DE DIVISAS.....	39
E. RESUMEN; ESTRATEGIA FINANCIERA DE LA EMPRESA.....	39
V.-POSICION ORGANIZACIONAL COMPARATIVA.....	46
A. RECURSOS HUMANOS.....	46
B. ADMINISTRACION.....	48
C. CULTURA.....	49
D. RESUMEN; ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.....	49
VI.-CONCLUSIONES.....	51
A. FUERZAS DE LA EMPRESA VS LA COMPETENCIA.....	51
B. DEBILIDADES DE LA EMPRESA VS LA COMPETENCIA.....	51
C. VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE DE LA EMPRESA.....	51

**CAPITULO IV  
ANALISIS DE ATRACTIVO-POSICION DE G.E.  
Y CONCLUSIONES**

I.-ANALISIS DE ATRACTIVO-POSICION DE G.E.....	52
II.-CONCLUSIONES.....	66

# CAPITULO I

## INTRODUCCION

## CAPITULO I INTRODUCCION

### I.-DEFINICION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Para poder dar inicio a este trabajo de investigación es necesario entender que la Planeación Estratégica es un tópico sumamente nuevo, ya que hasta hace unos cuantos años poco se había escrito en el extranjero y mucho menos en nuestro idioma.

Es una actividad aún muy empíricamente realizada en la empresa mexicana, es por esto que es una técnica cuyos principios y procedimientos carecen aún de una metodología aceptada y generalizada. Sin embargo aunque es una materia poco conocida por los empresarios mexicanos (principalmente en la pequeña y mediana empresa), resultaría sumamente difícil que una empresa llegara a tener éxito sin que se tomaran decisiones y se dirigiera en base a una Planeación Estratégica previamente realizada, sobre todo en esta época de crisis en que debido a la serie de imponderables existentes tanto políticos como sociales y económicos resulta una necesidad imperiosa conocerlos y si es posible anticiparse a ellos.

Es así como, en primer lugar, tenemos que conocer los diferentes conceptos y definiciones sobre Planeación Estratégica de acuerdo a los estudiosos del tema que por ahora nos interesa:

\* El autor Franklyn H. Sweet propone el siguiente concepto referente a lo que es la Planeación Estratégica:

"Es el proceso que permite determinar los propósitos principales de una organización y los criterios que definirán la adquisición y uso de recursos para el logro de esos propósitos". (2)

\* James W. Taylor establece que:

"La planeación estratégica es un método para dirigir el cambio". (3)

\* El autor George G. Steiner, describe a la planeación estratégica desde cuatro puntos de vista.

PRIMERO:

"La planeación se relaciona con el futuro de las decisiones actuales". (4)

SEGUNDO:

"La planeación estratégica es un proceso que comienza con el establecimiento de objetivos organizacionales, definición de estrategias y políticas para lograr dichos objetivos y el desarrollo detallado de planes para asegurar que las estrategias sean implantadas así como se logren los fines buscados". (4)

TERCERO:

"La planeación estratégica es una actitud mental, un modo de vida. La planeación necesita dedicación para actuar sobre las bases de la contemplación del futuro, la determinación de planear continuamente y sistemáticamente como una parte integral de la administración". (4)

CUARTO:

"En cuanto a la estructura, un sistema formal de planeación estratégica incluye dos tipos de planes principales: planes estratégicos y planes tácticos". (4)

\* Richard E. Vancil define a la planeación estratégica como:

"El proceso de decidir respecto a los objetivos de una organización, los cambios de dichos objetivos, los recursos utilizados para lograr tales objetivos y las políticas que van a gobernar las adquisiciones, uso y disposición de esos recursos". (5)

\* Los autores Hofer y Schendel definen la estrategia de la siguiente manera:

"La estrategia es el enlace entre los recursos de la organización y sus habilidades o fuerzas con las oportunidades y las amenazas ambientales que confronta y los propósitos que quiere lograr". (6)

\* El autor Kenneth Andrews afirma que:

"La estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas políticas y planes esenciales para alcanzar estas metas, hechos de tal manera que sirvan para definir cuál es el negocio y de qué tipo de compañía se trata o se tratará". (7)

\* Por último mencionaremos al autor Glueck William que define a la planeación estratégica de la siguiente forma:

"Planeación estratégica son las acciones y decisiones que guían y ayudan a desarrollar una efectiva estrategia". (8)

"Una estrategia es un plan unificado, comprensible e integrado, diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados". (8)

Una variedad de definiciones han sido mencionadas por distintos autores respecto a la planeación estratégica, sin embargo aun cuando en lo que respecta a su forma de exponerlas es distinta, no así en cuanto a su esencia.

Sin dejar de darle su debida importancia a las definiciones antes mencionadas, considero que el siguiente concepto de planeación estratégica involucra todas las anteriores:

**LA PLANEACION ESTRATEGICA ES EL PROCESO A TRAVES DEL CUAL LOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS SE AUXILIAN PARA DIRIGIR Y CONTROLAR EL DESTINO DE LAS ORGANIZACIONES A TRAVES DE CURSOS DE ACCIÓN, (ESTRATEGIAS), LOS CUALES VAN A CUBRIR LA BRECHA EXISTENTE ENTRE LO QUE ES LA EMPRESA Y LO QUE QUISIERA LLEGAR A SER.**

La planeación estratégica involucra la definición de metas y objetivos de la empresa y la adopción de políticas y cursos de acción en la asignación de sus recursos, tanto humanos como materiales, técnicos y financieros y su interacción con el medio ambiente, para el logro de las metas y objetivos definidos. En pocas palabras, la estrategia de cualquier organización debe indicar a donde se quiere ir y cómo se intenta lograrlo.

A través de la planeación estratégica los empresarios pueden cuestionarse así como responder una serie de preguntas, que de otra manera no podrían hacer, pues mucho tiempo de dirección lo dedican a designar los esfuerzos internos para hacer que las operaciones diarias sean lo más eficientes posibles.



Estas preguntas son:

¿Quiénes somos?

¿Qué queremos ser?

¿En dónde estamos?

¿Hacia dónde vamos?

¿Hacia dónde queremos llegar?

## II.- VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

El hecho de realizar una adecuada planeación estratégica proporciona a las empresas varias ventajas como son:

### 1) GUIA E INTEGRA LAS DIVERSAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS DE LA ORGANIZACION

Debido al crecimiento y complejidad de las empresas suele ocurrir que sin la integración que proporciona la estrategia, los objetivos de las UNIDADES BASICAS DE NEGOCIOS empiezan a ganar lugar y tomar precedencia sobre los objetivos generales de la organización lo que ocasiona que se haga un mal uso de los recursos y por consecuencia se pone en peligro la efectividad de la empresa.

### 2) MOTIVA AL PERSONAL CON SU PARTICIPACION

Está comprobado por varias teorías acerca de la motivación del personal, que la gente trabaja mejor y por lo tanto es más productiva cuando conocen qué se espera de ellos, cual es la importancia de su trabajo y cómo contribuye a la realización de los objetivos y al progreso de la organización.

### 3) CONSTRUYE UTILES CANALES DE COMUNICACION

### 4) AYUDA AL DESARROLLO Y ENTRENAMIENTO DE FUTUROS GERENTES GENERALES

### 5) AYUDA A LA GERENCIA A PENSAR MAS ALLA DE SUS ACTUALES HORIZONTES

Por medio de la planeación estratégica los directivos pueden simular el futuro y así detectar las futuras oportunidades y amenazas que se le presentarán a la empresa, permitiéndoles tomar mejores decisiones presentes que afectarán la empresa en el mañana.

### 6) AYUDA EN LA FORMULACION DE LAS METAS Y LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

A través de la planeación estratégica se evalúa si los objetivos establecidos por medio de otros procedimientos pueden alcanzarse dados los recursos de la organización y la naturaleza de los cambios que ocurren en el medio ambiente y si no lo son, cuáles son los otros objetivos que se podrían lograr.

### 7) PERMITE EVALUAR A LA MEDIANA Y ALTA GERENCIA

### 8) AYUDA A UNA MEJOR DISTRIBUCION DE LOS RECURSOS ESTRATEGICOS

Tradicionalmente las organizaciones han usado técnicas como la de presupuesto de capital, tasa interna de retorno o valor presente neto para distribuir sus recursos de capital. Sin embargo, esas técnicas aun cuando son sumamente valiosas, tienen varias limitaciones tanto teóricas como prácticas que restringen su valor en la asignación de los recursos estratégicos de la empresa. Por otra parte, no pueden pronosticar el valor de los proyectos que no tienen a la vista, y tienen dificultad para solucionar situaciones de múltiples objetivos, proyectos que son interdependientes o atributos cualitativos singulares.

Por medio de la Planeación Estratégica se hace frente a todas estas dificultades, y es en la actualidad el único enfoque que lo hace.

Varios autores como Mc Donald, Herold, Thune y House, Ansoff, Karger, etc. han realizado una serie de estudios para demostrar en qué tanto repercute en la empresa el realizar una planeación estratégica formal. Estos estudios han demostrado que aquellas empresas que planifican formalmente tienen un mejor ROI, ROE, EPS y además igualaron o superaron en ventas a aquellas empresas de igual giro que no lo hicieron. De aquí la importancia de formalizar la formulación de la estrategia.

Sin embargo, la planeación estratégica puede presentar algunas desventajas en su aplicación como son:

#### 1) SE REQUIERE PERSONAL ALTAMENTE CALIFICADO

Es necesario entender que la planeación estratégica es un trabajo que requiere un alto nivel de imaginación, de habilidad analítica y de creatividad, así como de múltiples conocimientos y de experiencia.

#### 2) ALTO COSTO

Este es un factor que impide a muchas empresas implantar una planeación estratégica formal, pues implica el establecimiento de un área formada por personal con alto nivel de conocimiento, el cual resulta en ocasiones demasiado costoso.

Por otra parte si no se establece un área específica para este fin, los ejecutivos que desarrollen dichos planes no le prestarán la atención requerida, ya que simultáneamente tendrán que atender sus actividades normales.

#### 3) RENUENCIA DEL PERSONAL

Como dijimos anteriormente, por medio de la planeación estratégica se evalúa al personal, y esto resulta sumamente incómodo y molesto para éste.

Por otra parte, está comprobado que el elemento humano le da preferencia al presente sobre el futuro, pues el presente es real y cierto y el futuro resulta incierto y significa cambios y ajustes a nuevas situaciones y condiciones.

#### 4) DIFÍCIL SU IMPLEMENTACION

Por último, otra dificultad que a menudo suele presentarse al llevar a cabo la planeación estratégica es que una vez se han seleccionado las estrategias a seguir no se realiza una adecuada implementación de las mismas, es decir, que lo planeado no se lleva a la práctica.

De aquí la importancia que exista un adecuado control en el desarrollo del proceso de planeación estratégica.

### III.- ANALISIS DE LA SITUACION EN LA PLANEACION ESTRATEGICA

#### A. LA INDUSTRIA

La industria es un factor muy importante para la empresa el cual debe ser analizado profundamente, pues de ella se generan una serie de oportunidades y amenazas que la empresa tiene que conocer para poder tener éxito.

Entre otras, las principales características de una industria son:

##### a) EL GRADO DE COMPETENCIA

Es esencial que una empresa conozca muy bien la competencia, pues mientras más conocimientos tenga de ésta, mayores serán las probabilidades de que se mantenga al frente del mercado o si no lo está pueda llegar a lograrlo.

El grado de competencia que existe en una industria, es un punto muy importante, pues en muchos casos llega a determinar el éxito o fracaso de una empresa, pues el nivel total de una industria está influido significativamente por la naturaleza y el grado de competencia que existe entre las empresas que compiten en una misma industria.

La rentabilidad tiende a ser más alta, en las industrias con pequeña competencia, que en industrias con intensa competencia.

Así mismo la rentabilidad tiende a ser más alta en industrias en las cuales la competencia está basada en innovaciones que en industrias en las que está basada en el precio.

##### b) CONCENTRACION DE VENTA Y TAMAÑO DEL COMPETIDOR.

Se ha notado que influye más el tamaño relativo de los competidores en el grado de competencia que la concentración que exista de venta.

Se debe de clasificar la competencia de acuerdo a su tamaño y así poder detectar más fácilmente la posición competitiva de cada una de ellas.

Cuando las empresas que compiten en una misma industria tienen una participación del mercado pareja, la competencia es mayor y por consiguiente la rentabilidad es menor que cuando existe gran diferencia entre los competidores en cuanto a su tamaño y por consiguiente a su participación en el mercado, como por ejemplo:

Cuando un competidor es el que domina el mercado, creando en esencia prácticamente un monopolio, el grado de competencia decrece, porque las demás empresas carecen de los recursos necesarios para iniciar o mantener efectivos retos.

A continuación se presentan algunas preguntas que las empresas deben hacerse con respecto a este punto.

¿Cuál es el grado de concentración de competencia?

¿Quiénes son los competidores más importantes?

¿Existe algún competidor que domine el mercado?

### c) TAMAÑO Y CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA

Este punto va muy ligado con el grado de competencia pues para poder determinarlo tenemos que conocer antes el tamaño de la industria.

Así mismo también es necesario conocer cuál es el crecimiento ya que muchas decisiones estratégicas están basadas en este punto. Por ejemplo si el crecimiento de la industria es bajo implica que el crecimiento del mercado también lo es y por consiguiente lo conveniente sería bajar la inversión.

La empresa debe cuestionarse:

¿Por cuántos competidores está constituida la industria?

### d) BARRERAS DE ENTRADA

Son los problemas con los que se enfrenta una empresa para poder entrar a una determinada industria.

Existen varios tipos de barreras de entrada como son:

#### 1) Barreras de costos absolutos:

- \* Patentes
- \* Disponibilidad de capital a bajos costos
- \* Acceso a la materia prima más barata
- \* Efectos de curva de experiencia

#### 2) Barreras de suministro:

- \* Limitado acceso a canales de distribución
- \* Control de la competencia sobre los proveedores de materia prima clave

#### 3) Barreras de comercialización

- \* Exclusivas de la competencia

#### 4) Barreras políticas y legales:

- \* Impuestos especiales
- \* Controles de precio
- \* Control del gobierno de ciertas materias primas clave

La empresa deberá preguntarse.

¿Cuáles son las barreras de entrada que me afectan?

### e) BARRERAS DE SALIDA

No sólo es importante evaluar las dificultades que existen para entrar a una industria, sino que también debe serlo el conocer cuáles son los problemas que se podrían presentar para salir de ella, como sería el caso de aquellas empresas que quieran cambiar de giro o liquidar.

Entre otros, uno de los principales impedimentos que tienen las organizaciones para poder salir de la industria provechosamente, es de tipo estructural, esto es que son intensivas de capital. Este último punto es importante tomarlo en cuenta cuando se trata de evaluar proyectos de inversión.

#### f) INTEGRACION VERTICAL

Varias investigaciones se han realizado acerca de los beneficios que trae a una empresa la integración vertical ya sea ascendente o descendente, y se ha llegado a la siguiente conclusión:

Alta integración vertical en las primeras etapas de la curva de producto/mercado deteriora la rentabilidad, sin embargo la incrementa en las últimas etapas, esto es que el mercado está en la etapa de maduración, saturación o decline.

Con respecto a este punto debemos cuestionarnos:

¿Qué economías obtendría al realizar una integración?

¿Sería provechoso para mi empresa el realizar una integración vertical ascendente o descendente?

¿Cuál es el grado de integración en la industria?

#### g) CAMBIOS TECNOLOGICOS

Los cambios tecnológicos pueden ejercer una gran influencia en la efectividad de las estrategias competitivas en determinadas industrias.

Existen dos aspectos que son importantes de tomar en cuenta al analizar los cambios tecnológicos que afectan la industria según Hoffer y Schendel:

1) El nivel del cambio tecnológico

2) El tipo de cambio tecnológico en las diferentes etapas de evolución del producto/mercado.

Algunos autores opinan que en las primeras etapas de evolución del producto/mercado es más frecuente que se presenten cambios tecnológicos en el diseño del producto, sin embargo en las últimas etapas más bien cambios en el proceso de fabricación.

En general, podemos decir, que a la larga para que puedan sobrevivir las empresas, es muy importante que estén al tanto de los avances tecnológicos que están surgiendo, tanto en el país como a nivel mundial, para que de esta manera puedan estar innovando productos, procedimientos y técnicas de producción, estando así a la vanguardia de la tecnología.

#### h) DIFERENCIACION DEL PRODUCTO

La diferenciación del producto consiste en hacer que mi producto sea único y diferente de los demás, tratando de crear nichos en el mercado, de esta manera protegiéndolo de la competencia directa.

El objetivo de la diferenciación es crear preferencias y lealtad entre los consumidores, reduciendo así la sensibilidad a los diferentes precios de la variedad de productos o marcas que existen en el mercado.

De hecho podemos decir, que es un intento de crear así un monopolio en el que los precios no necesitan ser establecidos en base a los costos.

Las empresas se pueden clasificar en dos tipos en función del tipo de producto que fabriquen:

1) Comodities. Tienen como características básicas:

- \* Los productos no son diferenciados
- \* Lo importante son las propiedades del producto y no la marca
- \* Alto volumen
- \* Bajos precios
- \* Precios basados en los costos
- \* Sobre oferta

2) Especialidades. Tienen como características básicas:

- \* Productos claramente diferenciados
- \* Bajos volúmenes
- \* Se requiere gran apoyo de las variables comerciales ( publicidad, promoción, distribución y plaza)
- \* Altos precios
- \* Alto margen de utilidades

Es importante, para que las empresas elijan una adecuada estrategia competitiva, que clasifiquen el tipo de empresa del que se trata, pues sería erróneo pensar que todas las empresas deben tratar de diferenciar sus productos, ya que esto va a estar en función del tipo y naturaleza del producto.

Cada empresa en función de sus características así como las del mercado e industria en el que compete, debe de buscar sus propias armas, que usará para tratar de tener una ventaja competitiva.

Suele ocurrir que un excesivo interés en los efectos de la curva de experiencia puede reducir la capacidad de la empresa para innovaciones, como trabajo especializado, cambios tecnológicos en el equipo, lo cual en ocasiones hace a la empresa vulnerable a los ataques de la competencia.

#### i) VALOR AÑADIDO

Bower ( 1972 ) establece que la proporción de valor añadido en los diferentes pasos del proceso de producción que va desde la materia prima hasta el producto terminado difiere en las diferentes industrias.

En algunas etapas del proceso de producción el valor añadido es mas bajo y por consecuencia es más difícil obtener utilidad. Así mismo establece que el retorno sobre la inversión es alto cuando el valor añadido es bajo, debido a que por lo general los niveles requeridos de inversión son bajos.

Varios estudios del departamento corporativo staff de planeación de varias empresas americanas, indican que el valor añadido de las empresas varía en función a la singularidad y calidad del valor que es añadido. El retorno del valor añadido es alto en las empresas con alta ingeniería o productos únicos o con mano de obra especializada como por ejemplo la industria automotriz.

El retorno del valor añadido es bajo en empresas con baja ingeniería, productos no diferenciados y mano de obra no especializada como por ejemplo la industria del pan.

#### CARACTERISTICAS DE INDUSTRIAS CON BAJO VALOR AÑADIDO

- \* Un porcentaje relativamente pequeño de cambio en el precio de venta o en los costos tendrán mayor impacto en las utilidades de las ventas.

- \* Se tiene menos oportunidades de incurrir en costos para el progreso tecnológico
- \* Bajo valor agregado indica que la integración vertical en la industria es relativamente fácil.
- \* Existen muchos competidores pequeños con bajo capital invertido
- \* La competencia en estas industrias tiende a basarse en el precio y en el servicio
- \* El grado de competencia es menor

Es importante que se determine explícitamente el retorno del valor agregado, para establecer adecuadas políticas de compra. Por otra parte al analizar el valor añadido de cada uno de los pasos del proceso de producción se podrá evaluar en donde el poder económico es bueno para apoyarse en él.

#### j) INTENSIVIDAD DE CAPITAL

Valorar si una industria es intensiva de capital, tiene gran relevancia, ya que trae consigo una serie de desventajas que deben ser valoradas, como son:

- 1) Es una barrera de salida
- 2) Puede reducir las utilidades, principalmente cuando el mercado es bajo
- 3) Por lo general el retorno sobre la inversión es bajo

Es esencial que la empresa adquiera la mayor información que sea posible de todos los puntos que anteriormente se enunciaron, recurriendo a fuentes diversas de información como son:

- \* La prensa nacional
- \* Revistas de negocios
- \* Revistas profesionales
- \* Reportes especiales
- \* Asistencia y participación de eventos en la industria
- \* Comunicación dentro de la organización

## B. LA EMPRESA

Ninguna organización, sin importar su tamaño y prosperidad puede analizar perfectamente todos los elementos que se pudieran incluir dentro del análisis de la situación actual de la empresa. Cada empresa, debe identificar los elementos mas significativos que contribuyen en mayor grado en su crecimiento, prosperidad y bienestar.

Cada empresa debe determinar el alcance y profundidad del diagnóstico requerido para así revisar la estrategia actual.

Para poder analizar la situación actual de la organización, se debe de recolectar datos del pasado, como base para evaluar la operación actual y como guía para el futuro.

Estos datos del pasado nos darán un perfil de lo que ha sido la empresa, de aquí la importancia de que sólo se recaben aquellos que tengan más peso para tal efecto.

A continuación se mencionan algunos puntos que entre otros se deben analizar para poder visualizar el desarrollo pasado de la organización.

\* Estados financieros (Balance General, Estado de Resultados, Estado de Origen y Aplicación de Recursos).

\* Flujo de efectivo.

\* Razones de liquidez:

- a) Capital neto de trabajo
- b) Índice de solvencia
- c) Índice de la prueba del ácido

\* Razones de actividad

- a) Rotación de inventario
- b) Rotación de cuentas por cobrar
- c) Análisis de antigüedad de cuentas por cobrar
- d) Rotación de activos fijos

\* Razones de endeudamiento

- a) Razón de endeudamiento (pasivo total/activo total)
- b) Razón pasivo total/capital contable
- c) Índice de deuda a capitalización total

\* Razones de rentabilidad

- a) Estados de ingresos porcentuales (margen bruto de utilidades)
- b) Rendimiento sobre la inversión (utilidades netas/activo total)
- c) Rendimiento sobre el capital (utilidades netas/capital contable)
- d) Dividendos por acción
- e) Valor en libros de la acción

\* Razones de cobertura



a) Veces que se han ganado los intereses (utilidad antes de intereses e impuestos/cragación anual por interés)

También es de igual importancia, la información general referente a mercadotecnia, producción y recursos humanos, como sería la siguiente:

- \* Participación en el mercado
- \* Artículos sustitutos
- \* Precios
- \* Efectividad de la publicidad
- \* Capacidad de distribución
- \* Definición del cliente
- \* Capacidad de utilización de la planta e instalaciones
- \* Localización de la planta e instalaciones
- \* Costos
- \* Ambiente de trabajo
- \* Rotación de personal

Una vez que hemos reunido los datos pasados, el siguiente paso consiste en evaluar la situación presente de la empresa y su competencia a través del análisis de sus recursos, con el fin de evaluar su capacidad para tomar ventaja de las oportunidades y evitar las amenazas que enfrenta en el medio ambiente.

Es importante identificar la capacidad de la empresa, pues es la base para que los diferentes recursos de la organización interactúen con los factores claves del éxito del mercado, contra los recursos y fuerzas de la competencia.

Para realizar un análisis de los recursos completo, es necesario realizar los siguientes pasos:

1.-Desarrollar un perfil de los principales recursos y fuerzas.

2.-Comparar el perfil de los recursos con los requerimientos de factores clave de éxito del segmento producto/mercado en el cual compiten, a fin de poder identificar las fuerzas sobre las cuales se puede construir la estrategia económica, así como sus debilidades, las cuales deben ser vencidas para no fracasar.

3.-Comparar las fuerzas y debilidades de la empresa con las de la competencia a fin de identificar las áreas en las que sus recursos son superiores y así crear significativas ventajas competitivas en el mercado.

Los autores Hofer y Schendel clasifican los recursos de las organizaciones en 5 tipos, los cuales son los siguientes:

\* Financieros

- a) Capital contable
- b) Pasivo
- c) Flujo de efectivo
- d) Utilidades

\* Físicos

- a) Edificio, almacén, fábrica, etc.
- b) Inventario de materia prima, producto en proceso y producto terminado
- c) Equipo de oficina y de producción

\* Humanos

a) El personal

\* Organizacionales

a) Sistemas de investigación y desarrollo de nuevos productos  
b) Sistemas de control

c) Sistemas de evaluación de los empleados  
d) Sistemas financieros y contables

\* Capacidad Tecnológica

a) Productividad  
b) Calidad del producto  
c) Costos bajos

Para hacer el perfil de los recursos, es necesario identificar la mayor cantidad de recursos que se pueda por cada área.

Es importante hacer hincapié, en que el realizar el perfil de los recursos por sí sólo no nos dice mucho, es decir no nos indica cuáles son las fuerzas y debilidades de la empresa; es por esto que es necesario comparar los recursos con los factores clave de éxito del segmento en el cual compete, y así poder identificar las principales fuerzas y las debilidades más críticas.

Para empresas nuevas es relevante que determinen primeramente si los recursos con los que cuentan son suficientes para permitirle ser exitosa. Es decir, si sus fuerzas son suficientes para que llegue a ser una empresa exitosa.

Para empresas ya establecidas o que se encuentran en las etapas de evolución de producto/mercado, de acomodo o de decline, es más importante que determinen si sus debilidades son demasiado críticas, que les ocasionen ir a la quiebra.

Principalmente, cuando las empresas se encuentran en estas etapas de la curva de evolución de producto/mercado es importante que vuelvan a comparar sus recursos con los factores clave de éxito, ya que por lo general estos suelen cambiar, al modificarse las bases para la competencia de la industria.

Es interesante notar que muchas empresas, durante periodos de alta incertidumbre procuran ampliar sus recursos y fortalecer sus debilidades, y así estar protegidos sin importar el rumbo que tome lo incierto.

## NOTAS Y CITAS BIBLIOGRAFICAS CAPITULO I

(1) Hofer Charles, Schendel Dan, "Strategy Formulation Analytical Concepts" West Publishing Cia, USA 1978, pag. 2.

(2) Sweet H. Franklyn, "Strategic Planning" A conceptual Study the University of Texas, Austin, 1964, pag. 3.

(3) Taylor James W., "Strategic Planning for the successful Business". Alexander Hamilton Institute, California State.

(4) Steiner George, "Strategic Planning", Editorial Mac Milland, New York 1979, pag. 13-14.

(5) Vancil Richard, "Strategic Planning Systems", Editorial Prentice Hall Inc., 1977, pag. 4.

(6) Hofer Charles, Schendel Dan, "Strategic Formulation Analytical Concepts", West Publishing Cia. USA 1978, PAG. 12.

(7) Andrews Kenneth, "The concept of corporate strategy". Editorial Dow Jones-Irwin, Illinois 1971, pag. 28.

(8) Glueck William F., "Strategy Formation and Management Action", Editorial McGraw Hill Book Company, USA 1976, pag. 3.

(9) Ackoff Russel, "Un concepto de Planeación de Empresas", Editorial Limusa-Wiley, S.A., México D.F., 1972, pag. 16.

**CAPITULO II**  
**ANALISIS DE LA**  
**SITUACION: LA**  
**INDUSTRIA**

## CAPITULO II ANALISIS DE LA SITUACION: LA INDUSTRIA

En este capítulo se aplicará concretamente el análisis de la situación de la industria a una empresa papelería llamada Organización Papelería Tauro, S.A. de C.V. ubicada en el D.F., para lo cual se irá explicando en forma detallada cada etapa de este análisis. De tal manera, el análisis situacional de la industria se describe como sigue:

### I. DEFINICION DEL SECTOR INDUSTRIAL.

El Sector Industrial al que pertenece Organización Papelería Tauro, S.A. de C.V. es el de la distribución al mayoreo de artículos de papelería y oficina. (VER FIG. 1)

### II. AMENAZA DE POSIBLES INGRESOS.

Con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio en Enero de 1994, surge la amenaza para los distribuidores mayoristas de papelería y artículos de oficina del ingreso a través de inversiones completas, coinversiones, o subcontrataciones de los grandes mayoristas norteamericanos, especialmente los ubicados en la frontera con México y de los mayoristas canadienses. En este sector industrial es muy fácil entrar debido a que no requiere conocimientos técnicos profundos y especializados, y por lo mismo también es muy fácil salir.

Existe la amenaza de la entrada del principal distribuidor de papelería en E.U.A., Office Depot, con una participación del 35% del mercado directo a empresas y de mayoreo a través de una enorme cadena de distribución de tipo franquicia.

#### A. Barreras al ingreso.

- Economías de escala. Esto significa que un mayorista ya establecido puede obtener de los proveedores mejores precios por volumen acumulado que los precios que obtienen los nuevos ingresos en sus primeras compras; siendo así que es posible obtener reducciones en los costos unitarios del producto pudiendo así aumentar el margen de utilidad o disminuir el precio (para ser más competitivos).

- Diferenciación del producto. Los productos que se venden en el sector son del tipo commodity, los cuales tienen por características:

- \*son productos no diferenciados
- \*lo importante son las propiedades del producto y no la marca
- \*hay un alto volumen de cada artículo en existencia
- \*los precios son bajos
- \*los precios son en base a costos

## CADENA INDUSTRIAL

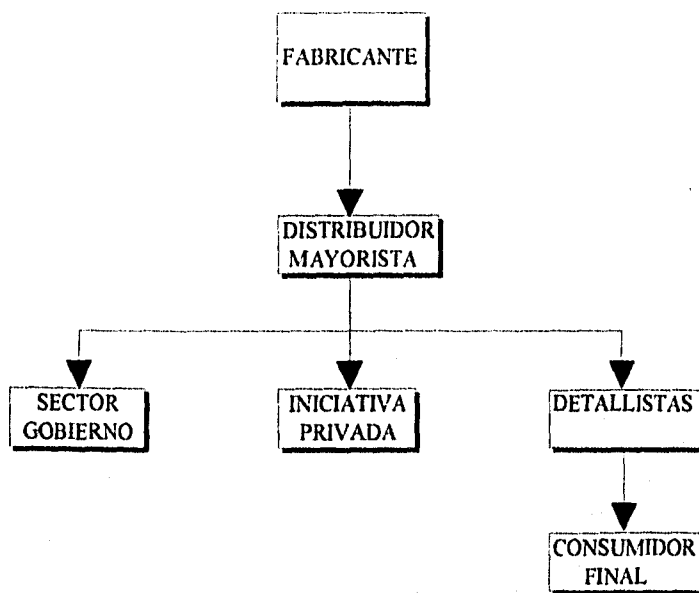


FIGURA 1

- Intensidad de capital. La inversión de capital no es intensiva, excepto al inicio de las operaciones del negocio, en que se invierte en infraestructura, inventarios, equipo de reparto, equipo de oficina y promoción en ventas.

- Costos cambiantes. No es un factor determinante ya que al haber un gran número de proveedores no hay dependencia de uno sólo, además el rango de precios no varía mayormente entre un proveedor y otro. Esta industria se considera de bajo valor añadido por lo que el porcentaje de cambio en el costo será muy pequeño.

- Acceso a los canales de distribución. No implica una barrera de ingreso ya que el mercado se compone principalmente por grandes consumidores directos.

- Desventajas en costo independientes de la economía de escala. En este sector no afecta una tecnología de producto patentado, ni un acceso favorable a materias primas, ni ubicaciones favorables, ni subsidios gubernamentales o curva de experiencia.

- Política gubernamental. En este sector el gobierno no tiene poder para limitar o impedir nuevos ingresos.

#### B. Reacción de los competidores existentes.

El número de competidores existentes es muy grande, por lo tanto, el ingreso de un nuevo competidor pasa inadvertido para los demás, a menos que se trate de la entrada de un distribuidor muy grande, el sector reacciona de dos maneras:

- a) Los que están en su mismo grupo estratégico lo ven como competidor directo y,
- b) Los que no se encuentran en su grupo estratégico, esto es, las empresas de menor tamaño, lo ven como un posible proveedor.

- Históricamente no ha existido una fuerte reacción en el sector a los nuevos ingresos.

- Las ventas de las empresas establecidas en el sector no se verán fuertemente impactadas, ya que existe una gran cantidad de competidores, este fenómeno provoca que una nueva entrada le quite porcentajes de ventas mínimos a un gran número de compañías que por lo general no lo toman en cuenta y no lo ven como amenaza.

#### C. Sectores y/o empresas amenazantes.

- El Sector de comerciantes detallistas de artículos de papelería y oficina pueden amenazar al sector de distribuidores mayoristas de artículos de papelería si intentara atacar este mercado.

- El Sector de los Fabricantes representa otra posible amenaza si intentaran vender directamente al consumidor final o a detallistas, o que desarrollen sus propios canales directos de distribución independientes de los distribuidores y detallistas.

- Otros sectores dedicados a la venta al mayoreo pueden ser una amenaza, al aprovechar el mismo canal de distribución.

### III. PRESION DE PRODUCTOS SUBSTITUTOS

#### A. Definición de los Productos Substitutos

- Productos sustitutos directos. Se refiere a la distribución al detalle de artículos de papelería y oficina.

#### B. Factores que estimulan o inhiben la sustitución.

Factores de los Mayoristas que Estimulan su Substitución:

- Falta de inventario.
- Entregas extemporáneas.
- Urgencia en la necesidad del producto.
- Precios iguales o superiores al detallista.
- Mínimo requerido de compra.

Factores de los Mayoristas que Inhiben el que sean Substituidos :

- Créditos otorgados al momento de la venta.
- Descuentos por volumen y por pronto pago
- Precios
- Entrega a domicilio.
- Mayor volumen de inventarios (profundidad de línea).
- Mayor variedad de productos (amplitud de línea).
- Confiianza en un servicio consuetudinario.

#### C. Características comparativas de los substitutos.

- El sector detallista tiene las siguientes características comparativas frente al sector mayorista:

Ventajas:

- \*Mejor tiempo de reparto (ya que tienen que repartir una menor cantidad de artículos)
- \*Mayor capacidad de respuesta ante los pedidos urgentes

Desventaja:

- \*Al no manejar volúmenes grandes de artículos, se incrementa la posibilidad de no poder surtir algún pedido por no poder cumplir con los requerimientos de cantidad, surtido, calidad o descuentos por volumen de compra.

#### D. Definición de substitutos indirectos.

- No se encontraron substitutos indirectos.



#### IV. PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES.

##### A. Principales sectores proveedores.

- A continuación se han clasificado a los proveedores en base al material que emplean para la elaboración de sus productos:

- 1.- Productos de madera y sus derivados (papel, cartón y artículos de oficina).
- 2.- Productos derivados del petróleo (sustancias químicas, productos plásticos y acrílicos).
- 3.- Productos metálicos. (engrapadoras, perforadoras, clips...)

##### B. Factores que influyen en el poder negociador.

- Debido a que existe un gran número de proveedores, su poder de negociación disminuye frente al sector. Los proveedores del sector son principalmente nacionales, aunque con la apertura de fronteras, ya está aumentando el número de proveedores extranjeros.

- Debido a que cada proveedor en particular no vende un producto de vital importancia para el funcionamiento del mayorista (por la cantidad y la variedad de los mismos) su poder de negociación disminuye.

- En este sector el hecho de cambiar de proveedor no representa un costo significativo, lo que cambiaría sería el servicio y las condiciones de las compras, por lo que disminuye su poder de negociación.

- Debido a la cantidad y variedad de artículos resulta difícil pensar en una integración hacia adelante del proveedor, ya que tendría que aumentar considerablemente su línea de productos lo que implicaría costos en diseño, infraestructura, e inventarios excesivamente altos; esto también disminuye su poder de negociación.

##### C. Empresas más importantes en cada sector proveedor.

-Productos de madera y sus derivados:

Compañía Industrial de San Cristóbal, S.A. de C.V.  
Kimberly Clark de México, S.A. de C.V.  
Fábricas de Papel Loreto y Peña Pobre, S.A. de C.V.  
Todo de Cartón, S.A. de C.V.  
Berol de México, S.A. de C.V.  
Dixon Mexicana, S.A. de C.V.  
Talleres Estrella, S.A. de C.V.  
Printaform, S.A. de C.V.  
Madrueño y Compañía, S.A. de C.V.  
Butler Paper A Georgia Pacific Co de México S.A. de C.V.  
Compañía Papelera El Fénix, S.A. de C.V.  
James River Co. S.A. de C.V.  
Megafax S.A. de C.V.  
Formatodo, S.A. de C.V.  
Megaformas, S.A. de C.V.  
Manufacturas Pegaso, S.A. de C.V.  
Seguriformas, S.A. de C.V.  
Fortec, S.A. de C.V.  
La Etiqueta, S.A. de C.V.

Galas de México, S.A. de C.V.  
Librindice, S.A. de C.V.  
Compañía Abastecedora Nacional de Sobres, S.A. de C.V.  
Cajas Larsa, S.A. de C.V.  
Corrugados y Laminados, S.A. de C.V.  
Comercial Mapasa, S.A. de C.V.

-Productos derivados del petróleo:

No Sabe Fallar, S.A. de C.V.  
Wearerver Mexicana, S.A. de C.V.  
Gillete de Mexico, S.A. de C.V.  
Acrílicos Sablón, S.A. de C.V.  
Vinci, S.A. de C.V.  
Berol de México, S.A. de C.V.  
Pelikan Mexicana, S.A. de C.V.  
Kores, S.A. de C.V.  
3M de México, S.A. de C.V.  
Olivetti Mexicana, S.A. de C.V.  
Olympia Mexicana, S.A. de C.V.  
IBM de México, S.A. de C.V.  
Printaform, S.A. de C.V.  
Industrias CIP, S.A. de C.V.  
Xerox Mexicana, S.A. de C.V.  
Cannon Latinoamericana de México, S.A. de C.V.  
Industrias Janel, S.A. de C.V.  
Industrias Tuk, S.A. de C.V.  
Panasonic, S.A. de C.V.  
Compañía Hulera El Aguila, S.A. de C.V.  
Química Henkel, S.A. de C.V.  
Industrias Resistol, S.A. de C.V.  
Kodak Mexicana, S.A. de C.V.  
Distribuidora Japay, S.A. de C.V.  
Dibujo, S.A. de C.V.  
Quaderna, S.A. C.V.  
BDF México, S.A. de C.V.

- Productos Metálicos:

Baco Mexicana, S.A. de C.V.  
Acco Mexicana, S.A. de C.V.  
Sanford de Mexico, S.A. de C.V.  
Distribuidora Internacional Goba, S.A. de C.V.  
Stanley Bostitch, S.A. de C.V.  
Acegrapas Fifa, S.A. de C.V.  
GBC Mexicana, S.A. de C.V.  
Pizarrones Monarca, S.A. de C.V.  
Staedtler de México, S.A. de C.V.  
Acme Fifa, S.A. de C.V.  
Acme La Musa, S.A. C.V.  
Sheaffer, S.A. de C.V.

## V. PODER NEGOCIADOR DE CLIENTES

### A. Principales mercados.

#### A.1 Mercados directos:

- Iniciativa privada.
- Sector Gobierno.
- Detallistas (revendedores).

#### A.2 Usos o consumidores finales:

- Insumos necesarios para llevar a cabo las funciones de todo tipo de empresas y dependencias del gobierno.
- Artículos para vender al menudeo al consumidor final.

### B. Factores que influyen en el poder negociador.

- En la iniciativa privada y en el sector gobierno es frecuente que se compre un gran porcentaje de las ventas de un proveedor, lo cual aumenta su poder de negociación, al poder exigir precios bajos, créditos, mejor servicio de entrega, etc.. En el caso de cada detallista, su volumen de compra no es tan representativo para el proveedor, por lo que su poder de negociación disminuye.

- Un factor que disminuye el poder negociador de los clientes es el hecho de que estos productos son necesarios para el desarrollo de la mayoría de las actividades de la oficina, ya sea manuales (se necesita de papel y plumas, por ejemplo) o automatizadas (se necesita de toner, tintas y papel para impresoras,...).

- El hecho de que los productos que compra el cliente son estándar y no diferenciados hace que aumente su poder negociador ya que los puede conseguir de muchas fuentes.

- El hecho de cambiar de proveedor no resulta costoso por lo que esto puede aumentar su poder de negociación.

- El que en este mercado los clientes son muy sensibles al cambio de precios aumenta su poder de negociación.

- El que los compradores constituyan una amenaza de integración vertical, por ejemplo, en el caso de que un detallista se convierta en mayorista -aunque no muy probable- aumenta su poder de negociación.

### C. Empresas más importantes en cada mercado.

- Iniciativa privada: todas aquellas que compran volúmenes considerados de mayoreo de manera regular (la mayoría).
- Todas las dependencias y secretarías del gobierno cuyas compras se consideran de mayoreo (la mayoría).
- Detallistas cuyas compras no son tan grandes como para hacer un pedido directamente al fabricante.

## VI. COMPETENCIA INTERNA.

### A. Rivalidad en el sector.

#### A.1 Factores que determinan la rivalidad:

- En el sector industrial al que pertenece Organización Papelera Tauro existe una gran cantidad de competidores, por lo que si alguna empresa establece alguna estrategia especial es muy posible que pase inadvertida por las demás empresas, ya que el mercado del país para venta de papelería es demasiado extenso. En este sector no existe una empresa líder, el precio es fijado por los competidores a partir de sus costos y de los márgenes de utilidad deseados.

- El crecimiento del mercado es rápido por lo que la competencia no es volátil ya que todos los distribuidores pueden crecer sin necesidad de basar su estrategia en robar los clientes de un competidor específico.

- Tanto los costos fijos como los costos de almacenamiento no obligan a que los precios sean reducidos debido a que el éxito de los distribuidores se basa en contar con un inventario suficiente y variado para satisfacer sin problemas las necesidades del mercado, y la inversión para el almacenamiento es sólo al principio del negocio y después se vuelve constante.

- Los productos que venden los distribuidores de papelería no son diferenciados por lo que la competencia se basa en el precio y en el servicio, no en la calidad de los productos o en las marcas.

- Los distribuidores de papelería no suelen tener incrementos importantes de la capacidad, ya que tienen definido un volumen de compra y es difícil que incrementen su capacidad intempestivamente, ya sea por cuestiones de inversión o de rentabilidad, rotación de inventario y de cuentas por cobrar.

- Los distribuidores de papelería del sector industrial no operan en forma de cadenas descentralizadas por lo que aunque tengan varias sucursales todas operan bajo los mismos objetivos y estrategias dictados por la casa matriz. Los que operan como cadena no otorgan la libertad a cada sucursal de establecer estrategias de acuerdo a su zona. Cada sucursal se debe amoldar a la estrategia general del grupo, aunque esta no siempre se amolde a las situaciones particulares y oportunidades de alguna sucursal.

- En el sector industrial de los distribuidores de papelería no existe ninguna empresa que intente sobresalir en base a sus estrategias para establecer una posición sólida y ser líder sobre los demás, de hecho se caracteriza por la falta de una mercadotecnia sólida, no por defecto de las empresas, sino dada por la gran cantidad de artículos diversos que manejan en sus inventarios, sería impráctico establecer una estrategia para cada producto debido a que el costo de esto sería excesivamente alto.

#### A.2 Barreras de salida.

- En este sector industrial no se manejan los activos especializados, no se utilizan máquinas ni procesos de producción.

- Los costos fijos de salida son los finiquitos de los trabajadores marcados en la Ley Federal del Trabajo.

- Las barreras emocionales son barreras de salida justificadas en la identificación del dueño o la administración del negocio de la distribución de papelería.

- No hay restricciones gubernamentales y/o sociales ya que es un sector que no es considerado como estratégico. Otro factor que apoya esta afirmación es la presencia de suficientes distribuidores como para no dejar desabastecido el mercado si uno de ellos se retira de él.

## B. Análisis Estructural

### B.1 Principales Grupos Estratégicos. (VER FIG. 2)

Grupo A: Grupo dedicado a la distribución al mayoreo de artículos de papelería y oficina que atiende al sector gobierno, a la iniciativa privada y detallistas dentro de una sola región.

Grupo B: Grupo dedicado a la distribución al mayoreo de artículos de papelería y oficina, que atiende a la iniciativa privada como último consumidor dentro de una sola región.

Grupo C: Grupo dedicado a la distribución al mayoreo de artículos de papelería y oficina que atiende al sector gobierno como último consumidor dentro de una sola región.

Grupo D: Grupo dedicado a la distribución de artículos de papelería y oficina que atiende a los detallistas dentro de una sola región.

Grupo E: Grupo dedicado a la distribución al mayoreo de artículos de papelería y oficina nivel nacional, que atiende al sector gobierno, a la iniciativa privada y los detallistas.

Grupo F: Grupo dedicado a la distribución al mayoreo de artículos de papelería y oficina nivel nacional, que atiende a la iniciativa privada como último consumidor.

Grupo G: Grupo dedicado a la distribución al mayoreo de artículos de papelería y oficina, a nivel nacional, que atiende al sector gobierno como último consumidor.

Grupo H: Grupo dedicado a la distribución de artículos de papelería y oficina, a nivel nacional, que atiende a los detallistas

### B.2 Barreras a la movilidad.

- Una de ellas es la inversión, debido a que para cambiar de un grupo estratégico que sólo distribuye a un segmento del mercado a uno que distribuye a dos o a tres segmentos del mercado se necesita de una inversión fuerte. Por el contrario muy fácil el cambiar de un grupo que distribuye a varios segmentos a otro que atiende a menos segmentos, por no requerir de una inversión adicional. El cambiar de un segmento de mercado a otro sólo representa el costo de conseguir nuevos clientes.

- El manejo de personal es otra barrera a la movilidad, dado que para la distribución intensiva y el servicio al cliente exige mucho personal capacitado.

- Un manejo de volumen grande también es otra barrera, debido a que hay que aprender a controlar las existencias de inventario necesarias para surtir los pedidos del cliente oportunamente.

- El espacio físico necesario para guardar los inventarios, esto es, las bodegas también impiden el movimiento de un grupo estratégico a otro, ya que necesitarían estar bien localizadas, con equipo necesario y en condiciones de uso.

MAPA DE  
GRUPOS ESTRATEGICOS

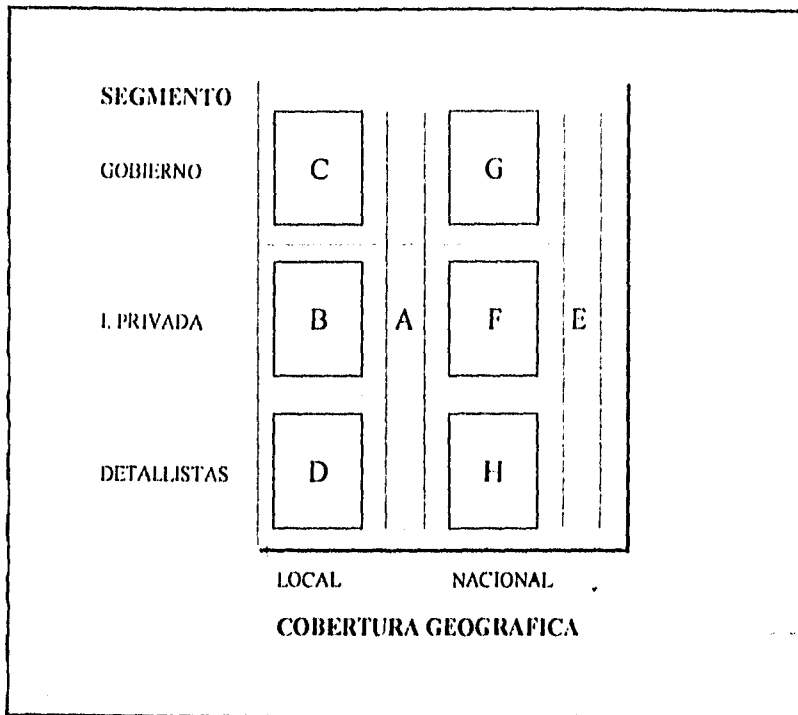


FIGURA 2

## C. Evolución del sector.

### C.1 Tendencias y cambios esperados.

#### Tendencias:

- Disminución de los costos de los fabricantes, por lo que se espera un descenso en su precio de venta a los mayoristas.

- Los costos de las importaciones han bajado y seguirán bajando debido a los bajos aranceles establecidos por el T.L.C. y que seguirán disminuyendo hasta 1998, año en que las importaciones de papel tanto de celulosa como de papel se gravará a una tasa 0.

- Los precios de los productos de los mayoristas tienden a disminuir dada la baja de costos de los productores, lo que tiende a hacerlas más competitivas en cuanto a precio.

#### Cambios:

- Cambios en el crecimiento a largo plazo.

En lo que se refiere a la demografía se venden los bienes de consumo a empresas ya existentes y a las nuevas, el hecho de que siga en aumento la cantidad de empresas hace que nuestro sector industrial pueda seguir teniendo un crecimiento en el largo plazo.

En cuanto a las tendencias de las necesidades, los cambios en las organizaciones hacen que nuestro sector estratégico tienda a incrementar su línea de productos para poder satisfacer todas las nuevas (y las ya existentes) necesidades por ejemplo: el uso de equipo de cómputo, de fax, etcetera.

La posición relativa de los sustitutos está tendiendo a cambiar en tanto que los detallistas de papelería tienden a unirse para mejorar su habilidad para satisfacer las necesidades del comprador, por lo que el sector industrial pudiera verse afectado a largo plazo como resultado de esa estrategia.

El Sector está penetrando cada vez mayores mercados, pero necesita adaptarse a las nuevas necesidades de los clientes. Las organizaciones están dejando de tener tanto papeleo y están cambiando para tener la información en disquetes de computadora. Por tanto, el sector tendrá que vender más equipo de cómputo (hardware, que es todo lo tangible, y software, que es todo lo abstracto, como los programas y paquetes de computadora) que papel.

La penetración de mercados se ve facilitada a su vez por el crecimiento demográfico (por que aumenta el número de clientes directos e indirectos) y por la apertura de fronteras (porque aumenta el tamaño de nuestro mercado potencial). El sector intenta penetrar estos nuevos mercados y conservar todos los nuevos (y ya existentes) clientes.

- Cambios en los sectores compradores atendidos. El hecho de que algunos sectores atendidos cambien sus procesos y procedimientos a un manejo por computadora, donde un error puede ser identificado y corregido sin necesidad de un gasto mayor en formas de papel y al menor espacio que significa el archivar en computadora nos afecta en el volumen de ventas de papelería.

- Aprendizaje de los compradores. Al hacer compras repetidas sobre los productos del sector, los compradores van acumulando conocimientos sobre los mismos, por lo que su tendencia de compra se basará en una mejor información lo cual afectaría a éste (sector) si se cambiara la calidad, el servicio, los precios y aún la marca del producto.

- Reducción de la incertidumbre. En el mercado hay poca incertidumbre, por lo tanto, podría atraer a grandes empresas que presentarían un perfil de riesgo más bajo que las compañías de nueva creación en este sector industrial lo cual podría acentuarse debido a la entrada en vigor del T.L.C..

- Difusión del conocimiento patentado. Este proceso evolutivo no afectaría nuestro sector industrial, ya que todos usan el mismo proceso de distribución.

- Acumulación de la experiencia. Los costos unitarios de los productos manejados en el sector tienden a disminuir en tanto que la experiencia en la distribución y venta del producto se incrementa.

- Expansión o contracción en la escala. La mejora del procedimiento de distribución podría derivar en un mayor volumen de ventas, lo que implicaría un menor costo unitario del producto con lo que se podría atraer a nuevos clientes y expandir el mercado y por consiguiente la escala de ventas del sector.

- Cambios en los costos del insumo y tipos de cambio.

Cambios en los Costos de los Insumos: Gracias a la entrada en vigor del T.L.C. el costo de los materiales está tendiendo a la baja como consecuencia de la disminución de aranceles en todas las líneas de productos que vende el sector. Los insumos nacionales del sector también tienden a bajar en cuanto a precios debido a dos factores: (1) el que haya mayor oferta de productos (porque con la apertura de fronteras es casi un hecho de que aumentarán las importaciones) obliga a que los precios bajen y (2) el incremento en la competencia (debido a que algunos productores extranjeros se van a establecer en México) obliga a que los productores mexicanos efficienten los procesos con el fin de reducir costos y así ser más competitivos.

Es decir, los precios de los insumos tienen una tendencia a la baja debido a que los precios bajan siempre que hay un incremento de la oferta (vía el aumento de las importaciones) y/o por un incremento de la competencia (vía la llegada de nuevos competidores del extranjero).

Fluctuaciones en el Tipo de Cambio:

El tipo de cambio del nuevo peso frente al dólar (y frente al resto de las monedas) se espera que se estabilice ya que Estados Unidos lo va a apoyar si es necesario dándole al gobierno mexicano grandes reservas de dólares. Si se incrementara en demasía la demanda de dólares y estos escasearan, su precio frente al peso se incrementaría, y por consiguiente el peso se devaluaría. Al darnos Estados Unidos reservas suficientes de dólares, la devaluación no se daría, o sería en un grado mucho menor.

El que Estados Unidos apoye al peso mexicano se debe a que no le conviene que este se devalúe ya que esto promovería que se incrementaran las exportaciones de México hacia su país (por que el precio de nuestros productos, al devaluarse el peso, se abarataría) con lo que sus productores y distribuidores podrían perder clientes y utilidades.

En caso de que el peso mexicano se devalúe frente al dólar, el sector podrá aprovechar esta oportunidad exportando a Estados Unidos y Canadá; al mismo tiempo, tendrá que disminuir su nivel de importaciones, ya que estas serán más caras.

En caso contrario, es decir que el peso se revalorará frente al dólar, nuestro sector tendría que importar los productos que le resultaran mejores y más baratos que los nacionales y concentrarse en no perder mercado frente a los distribuidores extranjeros.

- Innovación del producto. En este sector industrial la posibilidad de innovación es casi nula, ya que el servicio que se da es igual para todos los integrantes.

- Innovación en la mercadotecnia. La poca innovación mercadotecnia dentro de este sector hace que la demanda sea poco creciente, pero esto también se debe a que los clientes no buscan publicidad específica de alguna empresa dentro del sector.

- Innovación en el proceso. Pocos cambios pueden hacerse dentro de la estructura que afectan al sector industrial por lo que el invertir en una innovación del proceso solo sería un desperdicio de capital.

- Cambio estructural en los sectores industriales adyacentes. En caso de que los proveedores del sector logren economías de escala sus costos bajarían y por lo tanto sus precios de venta para con el sector serían menores, consecuencia importante para la evolución del sector industrial además, el T.L.C. y la baja de impuestos de importación que hacen más fácil la entrada de productos del extranjero



afectarían estructuralmente al sector industrial ya que ocasionarían cambios en las estructuras del sector de los proveedores. El cambio en la estructura de los clientes del sector no nos afecta en tanto que el mercado es creciente.

- Cambios en la política gubernamental. El estar viviendo la nueva política gubernamental de privatización es un impacto importante debido a que el sector de la industria privada ahora es mayor que el del sector gobierno, de aquí se deriva, que la mayoría de las industrias proveedoras estarán en competencia y el servicio y precios que dan serán diferentes. La apertura de las fronteras afectará positivamente la competencia de los proveedores.

- Ingreso y salida. El ingreso de nuevas empresas al sector industrial se debe a una percepción de oportunidades de crecimiento por lo cual puede dar lugar a una crisis en nuestro sector industrial en caso de llegar a darse una sobresaturación.

## VII. CONCLUSIONES.

### A. Oportunidades en el sector.

- Crecimiento Demográfico. El sector de distribución al mayoreo de artículos de papelería y oficina tiene como clientes directos al sector gobierno, a las empresas de la iniciativa privada y a los distribuidores minoristas de artículos de papelería y oficina; y como clientes indirectos a los que les compran a los detallistas (las familias, etc.). Los artículos de papelería son utilizados por la gran mayoría de la población y es por esto que el crecimiento demográfico repercute en el aumento de la demanda de estos bienes.

- Crecimiento del Producto Interno Bruto de 0.4% en 1993 a un 1.5% proyectado para 1994. Este crecimiento es el reflejo de que en México se está produciendo más, y por tanto se proyecta que habrá un incremento de la demanda de artículos para llevar a cabo las actividades productivas. Entre estos artículos están los de papelería y oficina.

- Incremento de la inversión extranjera vía la inversión en el mercado de valores (con lo que aumenta el capital de las empresas) y también vía la inversión directa en empresas. Estos dos factores ayudan a que las empresas puedan disponer de más dinero, y así puedan gastar más. El incremento del gasto de las empresas puede beneficiar al sector si deciden gastar más en los servicios que ofrece el sector, lo cual es bastante probable ya que necesitan de estos productos para llevar a cabo las actividades de oficina. Beneficiará al sector más que a los detallistas porque a las empresas no les conviene comprar directamente del fabricante (debido a la gran gama de artículos, que son más de 600) ni tampoco de los detallistas (ya que los mayoristas les pueden dar descuentos por volumen, mayor cantidad y un mayor surtido de artículos).

- Apertura de Fronteras. Gracias al T.L.C. tendremos acceso a la zona de libre comercio más grande del mundo. Esta es una gran oportunidad para el sector ya que puede ingresar a este mercado, siempre y cuando sea competitivo con respecto a los distribuidores mayoristas de Estados Unidos y Canadá.

- El Tratado de Libre Comercio nos facilita realizar coinversiones, subcontrataciones y otro tipo de arreglos benéficos para ambas partes con los norteamericanos y canadienses

- Otros acuerdos de libre comercio pendientes (como los de México con algunos países de América Central y del Sur) traerán el mismo tipo de oportunidades para México y sus sectores de la economía.

- La entrada de proveedores extranjeros de artículos de papelería y oficina aumentará la competencia, obligando a todos los productores, nacionales y extranjeros a producir artículos mejores en cuanto a calidad, diseño y precio. Estos mejores productos serán los que el sector distribuya, por lo que el cliente estará más satisfecho y hasta se pueden incrementar las ventas del sector ya que muchos artículos que antes importaban directamente los clientes, ahora podrán adquirirlos directamente de nosotros.

- También, al incrementarse el número de proveedores, el sector tendrá un mayor poder de negociación frente a ellos (porque habrán más opciones de donde elegir) y esto se traducirá en mejores precios y términos de pago.

Como resultado de los dos incisos anteriores, los clientes del sector pagarán precios más bajos a los que se usaban antes de la apertura de fronteras y estarán más satisfechos.

### B. Amenazas al sector.

- Con la apertura comercial debida al T.L.C. que actualmente se está viviendo en México, la entrada de nuevos distribuidores podría amenazar participación del sector en el mercado. Por ejemplo, existe la amenaza de la entrada del principal distribuidor de papelería en E.U.A., Office Depot, con una participación del 35% del mercado directo a empresas y de mayoreo a través de una enorme cadena de distribución de tipo franquicia.

- Con estos nuevos ingresos, el poder negociador del sector ante proveedores y clientes podrá verse merminado ya que habrá un mucho mayor número de distribuidores y por lo tanto podrán obtener mejores términos de pago (los proveedores) y mejores términos de venta (nuestros clientes).

- Entrada de los distribuidores detallistas al sector de los distribuidores mayoristas.

- Integración vertical hacia adelante de los fabricantes de artículos de papelería y oficina. Es decir, que estos distribuyan directamente a los clientes del sector (iniciativa privada, dependencias gubernamentales y detallistas).

- Saturación del mercado y por tanto una lucha encarnizada entre los competidores del sector por conseguir clientes, por robárselos entre ellos y por conservarlos.

- Por último, debido a la crisis económica del momento en las empresas, el otorgamiento de créditos puede ser un riesgo para el sector ya que pueden ir mermando el capital de trabajo de las empresas que forman al sector, así mismo el riesgo de que una empresa cierre es muy alto y puede provocar la disminución del mercado que es cliente del sector y que se den pérdidas en éste debido a la existencia de un alto número de cuentas incobrables.

### C. Factores clave del éxito.

En nuestro sector existen tres factores clave para el éxito:

- Precio. Es el factor determinante que ayuda a realizar la venta. Es una característica del sector el tener márgenes reducidos de utilidad ya que es una industria de bajo valor añadido. Es por esto que la competencia entre las empresas tiende a basarse en el precio, ya que existen muchos competidores pequeños con poco capital invertido y un porcentaje relativamente pequeño de cambio en el precio de venta o en los costos tendrá un mayor impacto en las utilidades de las ventas.

- Crédito. Hoy en día un gran porcentaje de las ventas se hace a crédito esto es, si no se da crédito las ventas disminuyen considerablemente e inclusive puede que ni la compra se realice.

- Servicio de entrega. En la actualidad la sociedad se mueve a un ritmo muy acelerado por lo que esto es un factor determinante para no interrumpir las actividades cotidianas de los sectores industriales que se atienden. Con la rapidez en el servicio de entrega se puede en dado caso abarcar un mayor porcentaje del mercado.

**CAPITULO III**  
**ANALISIS DE LA**  
**SITUACION: LA**  
**EMPRESA**

**CAPITULO III**  
**ANALISIS DE LA SITUACION: LA EMPRESA**

En este capítulo se llevará a cabo el análisis situacional de la empresa a Organización Papelera Tauro, S.A. de C.V. que es nuestro objeto de estudio. De tal forma, este análisis consiste en lo siguiente:

**I. DEFINICION ESPECIFICA DE LA COMPETENCIA**

De nuestro grupo estratégico se considerarán como competencia específica a las 3 empresas más importantes del mercado que abarcan alrededor de un 50% de este, y son las siguientes:

- Papelera General, S.A.
- Continental Papelera de México, S.A. de C.V.
- Papelera Garva, S.A.

**II. POSICION COMERCIAL COMPARATIVA.**

A. Participación en el mercado total y sus segmentos.

SEGMENTO	OPT	P.GENERAL	CONTINENTAL	P. GARVA
GOBIERNO	20%	30%	50%	40%
DETALLISTAS	10%	20%	20%	15%
INICIATIVA PRIVADA	70%	50%	30%	45%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

**ANALISIS HORIZONTAL DE LA PARTICIPACION EN EL MERCADO**

SEGMENTO	OPT	P.GENERAL	CONTINENTAL	P. GARVA	TOTAL
GOBIERNO	5%	50%	20%	25%	100%
DETALLISTAS	10%	40%	24%	26%	100%
INICIATIVA PRIVADA	20%	28%	27%	25%	100%

B. Concentración de clientes y mercados de todo el grupo estratégico.

SEGMENTO	MERCADO
GOBIERNO	55%
DETALLISTAS	5%
INICIATIVA PRIVADA	40%
TOTAL	100%

C. Amplitud de la línea de productos.

1.- ARTICULOS DE PAPEL Y CARTON

- Papel bond
- Folders
- Cuadernos y Blocks

2.- ARTICULOS DE ESCRITORIO

- Artículos de acrílico
- Artículos metálicos
- Artículos de escritura

3.- CONSUMIBLES PARA MAQUINAS DE ESCRIBIR

- Cintas
- Correctores
- Margaritas
- Esferas

4.- CONSUMIBLES PARA COMPUTACION

- Diskettes
- Cintas
- Toners

D. Calidad de los productos / principales parámetros.

La calidad de los productos que maneja nuestro grupo estratégico es similar ya que se les compra básicamente a los mismos proveedores y fabricantes.

El principal parámetro que determina la calidad de los productos que se venden va de acuerdo con el segmento que se ataca, es decir, la iniciativa privada y detallistas piden artículos de marcas reconocidas las cuales están elaboradas con una alta calidad; en cambio, el segmento gobierno en la mayoría de las ocasiones no compra artículos con marcas reconocidas debido a que no les interesa tanto la calidad sino un menor costo.

Los parámetros utilizados para medir la calidad de los productos son los siguientes (agrupados por la línea de productos):

**\*ARTICULOS DE PAPEL Y CARTON:**

- suajado.
- textura.
- gramaje.
- colorido.
- brillo.
- porosidad.
- acabados.
- presentación.
- empaque.
- cantidad exacta.

**\*ARTICULOS DE ESCRITORIO:**

- durabilidad.
- color.
- acabados.
- resistencia.
- rendimiento.

**\*CONSUMIBLES PARA MAQUINAS DE ESCRIBIR:**

- resistencia.
- empaque
- durabilidad
- rendimiento
- precisión en el funcionamiento.

**\*CONSUMIBLES PARA COMPUTACION:**

- resistencia.
- empaque
- durabilidad
- rendimiento
- precisión en el funcionamiento.

**E. Importancia relativa de las líneas de productos.**

Artículos que representan el mayor porcentaje de las ventas (70%) en unidades monetarias, tanto para los competidores como para nuestra empresa:

LINEA	OPT	P. GENERAL	CONTINENTAL	P. GARVA
PAPEL Y CARTON	50%	53%	48%	45%
ARTICULOS DE ESCRITORIO	32%	35%	30%	28%
CONSUMIBLES P/ MAQUINA DE ESCRIBIR	12%	8%	15%	14%
CONSUMIBLES P/ COMPUTACION	6%	4%	7%	13%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

#### F. Políticas de precios.

**Organización Papelera Tauro.** Mínimo N\$250.00 de compra para entrega a domicilio, otorga crédito dependiendo del volumen y frecuencia de compra a 8, 15, 20 y 30 días del precio de lista maneja descuentos del 35%, 30%, 25%, 20%, 15% y 10% dependiendo de las características ya mencionadas.

**Papelera General.** Pago contra entrega, mínimo N\$1.000.00 de compra, precio bajo (30% menor al precio de lista de OPT), las 3 primeras compras en efectivo dependiendo del volumen y después se otorga crédito hasta de 30 días.

**Continental Papelera.** Pago contra entrega, mínimo N\$700.00 de compra para entrega a domicilio o N\$500.00 de compra y el cliente recoge su mercancía, precio bajo (32% menor al precio de lista de OPT), las 3 primeras compras en efectivo dependiendo del volumen y después se otorga crédito hasta de 30 días.

**Papelera Garva.** Pago contra entrega, mínimo N\$500.00 de compra para entrega a domicilio, precio bajo (25% menor al precio de lista de OPT), otorga crédito a 15, 20 y 30 días a clientes especiales que adquieran grandes volúmenes.

#### G. Canales de distribución por segmento.

Como nuestro sector industrial es precisamente un canal de distribución directo para nuestro grupo estratégico, la entrega de la mercancía se realiza L.A.B. en las instalaciones del cliente con transportes de la compañía.

#### H. Promoción y publicidad.

**Organización Papelera Tauro.** No realiza ningún esfuerzo de promoción, para 1994 se realizó un proyecto de publicidad en conjunción con los proveedores más importantes del sector para realizar una revista de la empresa y catálogo de principales productos en el sector.

**Competencia.** Solamente realizan publicidad a través de la Sección Amarilla y no realizan ningún esfuerzo de promoción.

#### I. Servicios proporcionados.

Todo nuestro grupo estratégico ofrece los siguientes servicios:

- Entrega a domicilio.
- Pedidos foráneos.
- Recepción de pedidos por teléfono y fax.
- Financiamiento.
- Devolución por artículos defectuosos.

#### J. Resumen: Estrategia comercial de la empresa.

La actual estrategia comercial de Organización Papelera Tauro radica principalmente en la venta directa o por licitación al sector gobierno otorgando precios competitivos con una utilidad de



aproximadamente el 12% para obtener grandes volúmenes de venta, además de otorgar los plazos de crédito antes mencionados; así también, pero en mayor medida la venta a la iniciativa privada y detallistas otorgando descuentos que van del 10% al 35% tratando de incrementar con esto la utilidad para balancearlo con la baja utilidad obtenida en las ventas al gobierno.

Así mismo, pretende abarcar más mercado al otorgar condiciones de venta más flexibles. Es decir, ofrece un mínimo de compra mucho menor al de la competencia y otorga mayor diversidad en los créditos que la de la competencia, y con la misma línea de artículos que ofrece la competencia.

Por último, concluimos que en base a la flexibilidad en servicio y condiciones de compra la compañía pretende ir aumentando gradualmente su participación en los mercados de la iniciativa privada y el sector gobierno principalmente, gracias a la realización de una revista de la empresa y un catálogo de los productos más importantes dentro del sector.

La estrategia comercial de Organización Papelera Tauro es de la penetración gradual pero constante del mercado, sobre todo del sector gobierno y de la iniciativa privada.

### III. POSICION OPERATIVA COMPARATIVA

#### A. Descripción del proceso y sus etapas.

Ver anexo 1 (Diagrama del proceso operativo)

Las empresas competidoras tienen un proceso similar, con pequeñas variaciones en él.

#### B. Capacidad instalada y porcentaje de utilización.

OPT:

CAPACIDAD INSTALADA		PORCENTAJE DE UTILIZACION
Superficie total del inmueble:	1000 m2.	
Area de oficinas:	200 m2.	80%
Area de almacén:	600 m2.	90%
Estacionamiento:	200 m2.	40%
Vehículos de reparto:	8	100%

Papelera General:

CAPACIDAD INSTALADA		PORCENTAJE DE UTILIZACION
Superficie total del inmueble:	500 m2.	
Area de oficinas:	100 m2.	80%
Area de almacén:	350 m2.	100%
Estacionamiento:	50 m2.	100%
Vehículos de reparto:	12	90%

Continental Papelera:

CAPACIDAD INSTALADA		PORCENTAJE DE UTILIZACION
Superficie total del inmueble:	500 m2.	
Area de oficinas:	100 m2.	70%
Area de almacén:	250 m2.	100%
Estacionamiento:	150 m2.	40%
Vehículos de reparto:	8	100%

Papelera Garva:

CAPACIDAD INSTALADA		PORCENTAJE DE UTILIZACION
Superficie total del inmueble:	2,000 m2.	
Area de oficinas:	250 m2.	75%
Area de almacén:	1,500 m2.	80%
Estacionamiento:	250 m2.	60%
Vehículos de reparto:	10	95%

C. Modernidad y obsolescencia.

Debido a que nuestro grupo estratégico no es fabricante de producto alguno, la modernidad y obsolescencia serán respecto a nuestros sistemas de información y equipo de reparto. Los sistemas de información son básicamente los mismos y aceptablemente modernos. Estos son utilizados para todas las operaciones: captura de pedidos, control de inventarios, crédito y cobranzas, expedición de facturas, etcétera.

El equipo de reparto, conforme se va depreciando, se va renovando con nuevas adquisiciones; sin embargo, todavía se usan camionetas con más de diez años de antigüedad.

D. Versatilidad del Equipo.

Debido a que en nuestro grupo estratégico no produce, la versatilidad del equipo se refiere al equipo de transporte y a nuestras bodegas. El primero puede servir para transportar fletes y carga en general. Las bodegas pueden almacenar una gran variedad de artículos no perecederos. En cuanto a los transportes la competencia cuenta con camiones con de 3 1/2 toneladas pero muy antiguos (20 años), y algunas combis relativamente nuevas (5 años).

E. Soporte Tecnológico.

Debido a que el grupo estratégico al que pertenecemos no fabrica, el soporte tecnológico se refiere a los sistemas de información. Estos nos brindan asesoría, capacitación, modificaciones al sistema y reparaciones en general. OPT y Papelera General son los únicos que utiliza un sistema de información con terminales, los demás son más sencillos.

F. Ubicación de las Plantas vs. Proveedores y Clientes.

\*Ubicación de las Bodegas:

- 1) Organización Papelera Tauro, S.A. de C.V.. Avenida Ceylán 959-6; Colonia Industrial Vallejo; México, D.F..
- 2) Papelera General, S.A.. Maple 77; Colonia Santa María Insurgentes; México, D.F..
- 3) Continental Papelera, S.A. de C.V.. Pico de Orizaba 80; Colonia Lomas de Occipaco; México, D.F..
- 4) Papelera Garva, S.A. de C.V.. San Francisco 23; Colonia Xicaltongo Itzacalco; México, D.F..

**\*Ubicación de los principales proveedores:**

Talleres Estrella, S.A. de C.V., Avenida Constituyentes 389 ; México, D.F..

ACCO Mexicana S.A. DE C.V., Poniente 128; Colonia Industrial Vallejo; México, D.F..

3M de México, S.A. de C.V., Avenida San Juan de Aragón; Colonia San Juan de Aragón; México, D.F..

Manufacturera Pegasso, S.A. de C.V., Avenida 5 Número 113; Colonia Granja San Antonio; México, D.F..

Librindice S.A. de C.V., Doctor Vertiz 84; Colonia Doctores; México D.F..

Butler Paper A Georgia Pacific Company de México, S.A. de C.V. Ignacio Mariscal 32-302, Col. Revolución.

Madruño y Cía. S.A. DE C.V., KM. 30.5 Carr. Fed. Mex.-Puebla, Ixtapaluca, Edo. de México.

**\*Ubicación de los Clientes:**

La ubicación de los clientes es extremadamente diversa, así como la cantidad de clientes a los que atiende cada empresa de nuestro sector industrial, y se encuentran repartidos en las zonas de oficinas, zonas industriales, parques y corredores industriales del área metropolitana.

**G. Costos.**

El grupo estratégico al que pertenecemos (Grupo A) tiene las siguientes características, por lo que no cabe distinguir entre las empresas:

**Curvas de Experiencia:** A medida en que se va comprando más volumen, se van conociendo más proveedores, y por tanto se va aprendiendo quienes son los mejores proveedores en términos de calidad, precio y tiempos de entrega. Así como también se va aprendiendo a negociar mejor.

**Economías de Escala:** Se reflejan en las compras a proveedores, en que a mayor volumen de compra se obtienen mejores descuentos por volumen (hasta llegar a un máximo descuento).

**H. Integración Hacia Atrás.**

Ninguna de las empresas de nuestro grupo estratégico está integrada hacia atrás ya que no les interesa producir tal variedad de artículos.

**I. Manejo de Materiales.**

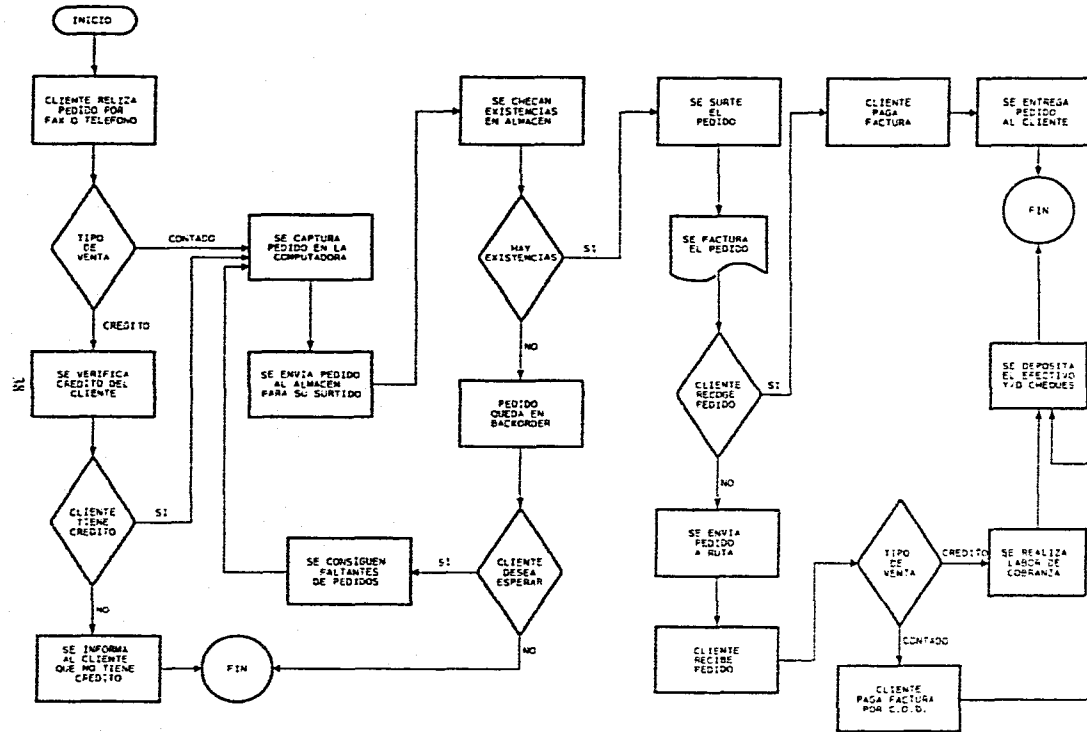
Para todas las empresas de nuestro grupo estratégico, el manejo de materiales es el siguiente: una vez que el pedido de los proveedores ha llegado al almacén, se ordena en su estante o tarima y se estiba. Cuando se tiene algún pedido de algún cliente, se surte el material en una mesa, se verifica que sea el correcto y se empaca en papel kraft y se fleja. Posteriormente se carga la camioneta y se entrega.

#### J. Resumen de la Estrategia Operativa de la Empresa.

La estrategia operativa de la empresa se basa en sencillos pero correctos sistemas y procedimientos que le permiten adecuarse a las necesidades que el propio medio le exige, es decir, cuenta con la flexibilidad suficiente en las operaciones para adaptarse a las hoy muy exigentes y cambiantes necesidades de los clientes.

Organización Papelera Tauro, S.A. de C.V. cuenta con sistemas de información muy completos que permiten el agilizar la entrega de pedidos, así como el registrar ordenadamente todas las operaciones del negocio con el objeto de contar con la información necesaria en el momento oportuno.

### DIAGRAMA DEL PROCESO OPERATIVO



#### IV. POSICION FINANCIERA COMPARATIVA.

##### A. Valor agregado

Para el valor agregado existen 2 consideraciones importantes:

- 1) Para el sector gobierno el valor agregado está dado por un 12% sobre el costo de los artículos.
- 2) Para la iniciativa privada y detallistas el valor agregado va de un 15% a un 40% sobre el costo del artículo según frecuencia y cantidad de compra.

##### B. Composición del costo y punto de equilibrio

Ver anexo 2 (Cuadro comparativo composición del costo y punto de equilibrio)

##### C. Razones Financieras

Ver anexo 3 (Cuadro comparativo razones financieras)

##### D. Balanza de Divisas.

El sector industrial no tiene importaciones y no contrae deudas en el extranjero, por lo cual no es necesario comprar divisas extranjeras.

##### E. Resumen: estrategia financiera de la empresa.

OPT tiene como estrategia para poder lograr un autofinanciamiento de sus operaciones no otorgar créditos muy largos a sus clientes (máximo 30 días) con el propósito de recuperar el monto de las ventas lo más pronto posible con el fin de tener efectivo para el pago de compras de materiales a crédito, y hacer más líquida su operación, aunque esto provoque que se tengan que otorgar descuentos por pronto pago o por reducir los tiempos de los créditos.

Así mismo, podemos afirmar que financieramente OPT, goza de una buena salud en cuanto a sus finanzas, es decir, comparada con los competidores que son más grandes tiene ciertas características financieras que lo hacen ocupar un buen lugar dentro de la competencia (Ver anexo 3).

**ANEXO 2: COMPOSICION DEL COSTO Y PUNTO DE EQUILIBRIO (EN BASE A EDOS. FIN. DE 1993)**

EMPRESA	OPT	%/VTAS P. GENERAL	%/VTAS CONTINENTAL	%/VTAS P. GARVA	%/VTAS			
VENTAS ANUALES	9,722,485	100%	39,752,103	100%	14,817,046	100%	15,168,776	100%
COSTOS FIJOS	599,618	6%	3,024,448	8%	1,124,529	8%	1,497,390	10%
COSTOS VARIABLES	8,615,545	89%	32,859,107	83%	13,210,378	89%	12,601,501	83%
COSTOS TOTALES	9,215,163	95%	35,883,555	90%	14,334,907	97%	14,098,891	93%
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS</b>	<b>5,266,570</b>		<b>17,442,077</b>		<b>10,370,654</b>		<b>8,847,347</b>	

NOTA: FORMULA PARA CALCULAR PUNTO DE EQUILIBRIO:

$$PE = CTO FJO / ((VTAS - CTO VAR) / VTAS)$$



**ANEXO 2: COMPOSICION DEL COSTO Y PUNTO DE EQUILIBRIO (EN BASE A EDOS. FIN. DE 1993)**

EMPRESA	OPT	%/VTAS	P. GENERAL	%/VTAS	CONTINENTAL	%/VTAS	P. GARVA	%/VTAS
VENTAS ANUALES	9,722,485	100%	39,752,103	100%	14,817,046	100%	15,168,776	100%
COSTOS FIJOS	599,618	6%	3,024,448	8%	1,124,529	8%	1,497,390	10%
COSTOS VARIABLES	8,615,545	89%	32,859,107	83%	13,210,378	89%	12,601,501	83%
COSTOS TOTALES	9,215,163	95%	35,883,555	90%	14,334,907	97%	14,098,891	93%
PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS	5,266,570		17,442,077		10,370,654		8,847,347	

NOTA: FORMULA PARA CALCULAR PUNTO DE EQUILIBRIO:

$$PE = CTO FJO / ((VTAS - CTO VAR) / VTAS)$$

ANEXO J: RAZONES FINANCIERAS (EN BASE A EDOS. FIN. DE 1993)

RAZONES FINANCIERAS	FORMULA	OPT	P. GENERAL	P. GARVA	CONT. PAP.
<b>A) LIQUIDEZ O SOLVENCIA</b>					
1) CIRCULANTE	AC/PC	1.45	4.10	0.84	2.02
2) PRUEBA DE ACIDO	AC-INV/PC	1.05	2.22	0.39	0.74
<b>B) APALANCAMIENTO</b>					
1) R. DE ENDEUDAMIENTO	PT/AT	0.65	0.21	0.79	0.47
2) A. DEL APALANCAMIENTO	AT-PT/CC	1.00	0.79	0.21	1.00
3) PASIVO A CAPITAL	PT/CC	1.85	0.26	3.72	0.88
<b>C) ACTIVIDAD</b>					
1) R. DE INVENTARIO (DIAS)	365/(CV/PINV)	38	78	98	73
2) R. DE CARTERA (DIAS)	365/(VN/PCXC)	72	49	45	21
3) R. DE C. X PAGAR (DIAS)	365/(C/PCXP)	78	32	61	34
4) CICLO DEL EFECTIVO	RC+RINV-RCXP	32	95	82	59
<b>D) PRODUCTIVIDAD DE ACT.</b>					
1) R. DE ACTIVO FIJO	VN/PROMAF	75	17	5	65
2) R. DEL ACTIVO TOTAL	VN/PROMAT	3	2	2	4
3) R. DE CAPITAL TRABAJO	VN/PROMCT	10	4	-12	7
<b>E) PRODUCTIVIDAD</b>					
1) M. DE UT. S/VENTAS	UN/VTAS	4%	5%	-6%	2%
2) R. S/CAPITAL CONTABLE	UN/PROMCC	36%	16%	-44%	11%
3) R. S/ACTIVO TOTAL	UN/PROMAT	13%	13%	-9%	6%
4) R. S/ACTIVO FIJO	UN/PROMAF	316%	90%	-28%	111%

ANEXO 3 BIS: RAZONES FINANCIERAS (EN BASE A EDOS. FIN. DE 1993)

ORGANIZACION PAPELERA TAURO, S.A. DE C.V.

RAZONES FINANCIERAS	FORMULA		INTERPRETACION
<b>A) LIQUIDEZ O SOLVENCIA</b>			
1) CIRCULANTE	AC/PC	1.45	Por cada peso de pasivo circ. tiene NS1.45 de activo circ. para hacerle frente.
2) PRUEBA DE ACIDO	AC-INV/PC	1.05	Restando los inv. al act. circ. tiene NS1.05 para hacerle frente al pasivo circ.
<b>B) APALANCAMIENTO</b>			
1) R. DE ENDEUDAMIENTO	PT/AT	0.65	Se tiene un peso de act. total para hacerle frente a NS0.65 de pasivo total
2) A. DEL APALANCAMIENTO	AT-PT/CC	1.00	Restando el pasivo tot. al act. tot. tiene NS1 en relación a un peso de cap. cont.
3) PASIVO A CAPITAL	PT/CC	1.85	Se tiene un peso de cap. cont. para hacerle frente a NS1.85 de pasivo tot.
<b>C) ACTIVIDAD</b>			
1) R. DE INVENTARIO (DIAS)	365/(CV/PINV)	38	Los inventarios tienen una rotación de promedio de 38 días
2) R. DE CARTERA (DIAS)	365/(VN/PCXC)	72	La cartera tiene una rotación promedio de 72 días
3) R. DE C. X PAGAR (DIAS)	365/(C/PCXP)	78	Las cuentas por pagar tienen una rotación promedio de 78 días
4) CICLO DEL EFECTIVO	RC+RINV-RCXP	32	La empresa tiene un ciclo económico del efectivo promedio de 32 días
<b>D) PRODUCTIVIDAD DE ACT.</b>			
1) R. DE ACTIVO FIJO	VN/PROMAF	75	El act. fijo tiene una productividad de 75 veces sobre las vtas. netas
2) R. DEL ACTIVO TOTAL	VN/PROMAT	3	El act. total tiene una productividad de 3 veces sobre las vtas. netas
3) R. DE CAPITAL TRABAJO	VN/PROMCT	10	El capital de trabajo tiene una productividad de 10 veces sobre las vtas. netas
<b>E) PRODUCTIVIDAD</b>			
1) M. DE UT. S/VENTAS	UN/VTAS	4%	Se tiene un rendimiento del 4% sobre las vtas. netas
2) R. S/CAPITAL CONTABLE	UN/PROMCC	36%	Se tiene un rendimiento de cap. cont. del 36% sobre las vtas. netas
3) R. S/ACTIVO TOTAL	UN/PROMAT	13%	Se tiene un rendimiento de activos totales del 13% sobre las vtas. netas
4) R. S/ACTIVO FIJO	UN/PROMAF	316%	Se tiene un rendimiento de activos fijos del 316% sobre las vtas. netas

**ANEXO 3 BIS: RAZONES FINANCIERAS (EN BASE A EDOS. FIN. DE 1993)**

**PAPELERA GENERAL, S.A.**

RAZONES FINANCIERAS	FORMULA		INTERPRETACION
<b>A) LIQUIDEZ O SOLVENCIA</b>			
1) CIRCULANTE	AC/PC	4.10	Por cada peso de pasivo circ. tiene NS\$4.10 de activo circ. para hacerle frente.
2) PRUEBA DE ACIDO	AC-INV/PC	2.22	Restando los inv. al act. circ. tiene NS\$2.22 para hacerle frente al pasivo circ.
<b>B) APALANCAMIENTO</b>			
1) R. DE ENDEUDAMIENTO	PT/AT	0.21	Se tiene un peso de act. total para hacerle frente a NS\$0.21 de pasivo total
2) A. DEL APALANCAMIENTO	AT-PT/CC	0.79	Restando el pasivo tot. al act. tot. tiene NS\$0.79 en relación a un peso de cap. cont
3) PASIVO A CAPITAL	PT/CC	0.26	Se tiene un peso de cap. cont. para hacerle frente a NS\$0.26 de pasivo tot.
<b>C) ACTIVIDAD</b>			
1) R. DE INVENTARIO (DIAS)	365/(CV/PINV)	78	Los inventarios tienen una rotación de promedio de 78 días
2) R. DE CARTERA (DIAS)	365/(VN/PCXC)	49	La cartera tiene una rotación promedio de 49 días
3) R. DE C. X PAGAR (DIAS)	365/(C/PCXP)	32	Las cuentas por pagar tienen una rotación promedio de 32 días
4) CICLO DEL EFECTIVO	RC+RINV-RXNP	95	La empresa tiene un ciclo económico del efectivo promedio de 95 días
<b>D) PRODUCTIVIDAD DE ACT.</b>			
1) R. DE ACTIVO FIJO	VN/PROMAF	17	El act. fijo tiene una productividad de 17 veces sobre las vtas. netas
2) R. DEL ACTIVO TOTAL	VN/PROMAT	2	El act. total tiene una productividad de 2 veces sobre las vtas. netas
3) R. DE CAPITAL TRABAJO	VN/PROMCT	4	El capital de trabajo tiene una productividad de 4 veces sobre las vtas. netas
<b>E) PRODUCTIVIDAD</b>			
1) M. DE UT. S/VENTAS	UN/VTAS	5%	Se tiene un rendimiento del 5% sobre las vtas. netas
2) R. S/CAPITAL CONTABLE	UN/PROMICC	16%	Se tiene un rendimiento de cap. cont. del 16% sobre las vtas. netas
3) R. S/ACTIVO TOTAL	UN/PROMAT	13%	Se tiene un rendimiento de activos totales del 13% sobre las vtas. netas
4) R. S/ACTIVO FIJO	UN/PROMIAF	90%	Se tiene un rendimiento de activos fijos del 90% sobre las vtas. netas

**ANEXO 3 BIS: RAZONES FINANCIERAS (EN BASE A EDOS. FIN. DE 1993)**

**PAPELERA GARVA, S.A.**

RAZONES FINANCIERAS	FORMULA		INTERPRETACION
<b>A) LIQUIDEZ O SOLVENCIA</b>			
1) CIRCULANTE	AC/PC	0.84	Por cada peso de pasivo circ. tiene N\$0.84 de activo circ. para hacerle frente.
2) PRUEBA DE ACIDO	AC-INV/PC	0.39	Restando los inv. al act. circ. tiene N\$0.39 para hacerle frente al pasivo circ.
<b>B) APALANCAMIENTO</b>			
1) R. DE ENDEUDAMIENTO	PT/AT	0.79	Se tiene un peso de act. total para hacerle frente a N\$0.79 de pasivo total
2) A. DEL APALANCAMIENTO	AT-PT/CC	0.21	Restando el pasivo tot. al act. tot. tiene N\$0.21 en relación a un peso de cap. cont
3) PASIVO A CAPITAL	PT/CC	3.72	Se tiene un peso de cap. cont. para hacerle frente a N\$3.72 de pasivo tot.
<b>C) ACTIVIDAD</b>			
± 1) R. DE INVENTARIO (DIAS)	365/(CV/PINV)	98	Los inventarios tienen una rotación de promedio de 98 días
2) R. DE CARTERA (DIAS)	365/(VN/PCXC)	45	La cartera tiene una rotación promedio de 45 días
3) R. DE C. X PAGAR (DIAS)	365/(C/PCXP)	61	Las cuentas por pagar tienen una rotación promedio de 61 días
4) CICLO DEL EFECTIVO	RC+RINV-RCXP	82	La empresa tiene un ciclo económico del efectivo promedio de 82 días
<b>D) PRODUCTIVIDAD DE ACT.</b>			
1) R. DE ACTIVO FIJO	VN/PROMAF	5	El act. fijo tiene una productividad de 5 veces sobre las vtas. netas
2) R. DEL ACTIVO TOTAL	VN/PROMAT	2	El act. total tiene una productividad de 2 veces sobre las vtas. netas
3) R. DE CAPITAL TRABAJO	VN/PROMCT	-12	El capital de trabajo tiene una productividad de -12 veces sobre las vtas. netas
<b>E) PRODUCTIVIDAD</b>			
1) M. DE UT. S/VENTAS	UN/VTAS	-6%	Se tiene un rendimiento del -6% sobre las vtas. netas
2) R. S/CAPITAL CONTABLE	UN/PROMCC	-44%	Se tiene un rendimiento de cap. cont. del -44% sobre las vtas. netas
3) R. S/ACTIVO TOTAL	UN/PROMAT	-9%	Se tiene un rendimiento de activos totales del -9% sobre las vtas. netas
4) R. S/ACTIVO FIJO	UN/PROMAF	-28%	Se tiene un rendimiento de activos fijos del -28% sobre las vtas. netas

**ANEXO J BIS: RAZONES FINANCIERAS**

**CONTINENTAL PAPELERA DE MEXICO, S.A. DE C.V.**

RAZONES FINANCIERAS	FORMULA		INTERPRETACION
<b>A) LIQUIDEZ O SOLVENCIA</b>			
1) CIRCULANTE	AC/PC	2.02	Por cada peso de pasivo circ. tiene N\$2.02 de activo circ. para hacerle frente.
2) PRUEBA DE ACIDO	AC-INV/PC	0.74	Restando los inv. al act. circ. tiene N\$0.74 para hacerle frente al pasivo circ.
<b>B) APALANCAMIENTO</b>			
1) R. DE ENDEUDAMIENTO	PT/AT	0.47	Se tiene un peso de act. total para hacerle frente a N\$0.47 de pasivo total
2) A. DEL APALANCAMIENTO	AT-PT/CC	1.00	Restando el pasivo tot. al act. tot. tiene N\$1 en relación a un peso de cap. cont
3) PASIVO A CAPITAL	PT/CC	0.88	Se tiene un peso de cap. cont. para hacerle frente a N\$0.88 de pasivo tot.
<b>C) ACTIVIDAD</b>			
1) R. DE INVENTARIO (DIAS)	365/(CV/PINV)	73	Los inventarios tienen una rotación de promedio de 73 días
2) R. DE CARTERA (DIAS)	365/(VN/PCXC)	21	La cartera tiene una rotación promedio de 21 días
3) R. DE C. X PAGAR (DIAS)	365/(C/PCXP)	34	Las cuentas por pagar tienen una rotación promedio de 34 días
4) CICLO DEL EFECTIVO	RC+RNIV-RCXP	59	La empresa tiene un ciclo económico del efectivo promedio de 59 días
<b>D) PRODUCTIVIDAD DE ACT.</b>			
1) R. DE ACTIVO FIJO	VN/PROMAF	65	El act. fijo tiene una productividad de 65 veces sobre las vtas. netas
2) R. DEL ACTIVO TOTAL	VN/PROMAT	4	El act. total tiene una productividad de 4 veces sobre las vtas. netas
3) R. DE CAPITAL TRABAJO	VN/PROMCT	7	El capital de trabajo tiene una productividad de 7 veces sobre las vtas. netas
<b>E) PRODUCTIVIDAD</b>			
1) M. DE UT. S/VENTAS	UN/VTAS	2%	Se tiene un rendimiento del 2% sobre las vtas. netas
2) R. S/CAPITAL CONTABLE	UN/PROMCC	11%	Se tiene un rendimiento de cap. cont. del 11% sobre las vtas. netas
3) R. S/ACTIVO TOTAL	UN/PROMAT	6%	Se tiene un rendimiento de activos totales del 6% sobre las vtas. netas
4) R. S/ACTIVO FIJO	UN/PROMAF	111%	Se tiene un rendimiento de activos fijos del 111% sobre las vtas. netas

V. POSICION ORGANIZACIONAL COMPARATIVA.

A. Recursos Humanos (Calidad, Cantidad, Potencial, Salarios, Prestaciones, Capacitación, etc.).

Calidad:	OPT	Papelera General	Papelera Garva	Continental Papelera
	Ambiente Laboral	Bueno	Regular	Bueno
Comunicación Abierta	Bueno	Bueno	Bueno	Regular
Desarrollo de Habilidades	Regular	Regular	Regular	Regular
Presión en el trabajo	Regular	Alta	Regular	Regular
Cooperación Dirección/ Empleados	Buena	Buena	Buena	Regular
Rotación personal	Baja	Media/ Alta	Media	Media
Actitud de servicio	Buena	Buena	Buena	Regular
Habilidad para innovar	Baja	Baja	Baja	Baja

Cantidad:	OPT	Papelera General	Papelera Garva	Continental Papelera
	Directivo	1	5	2
Administrativo	3	15	8	4
Ventas	10	20	10	8
Almacén	3	6	10	6
Entregas	5	20	15	8
Cobranzas	3	5	4	3
TOTAL	25	81	49	30

Potencial:

	OPT	Papelera General	Papelera Garva	Continental Papelera
Toma de decisiones	Buena.	Media.	Media.	Baja.
Trabajo en grupo	Buena.	Media.	Buena.	Media.
Desarrollo de nuevos procesos	Baja.	Baja.	Media.	Baja.
Innovación	Baja.	Media.	Baja.	Baja.
Experiencia a la industria	Media	Alta	Alta	Alta

Salarios:

	OPT	Papelera General	Papelera Garva	Continental Papelera
Directivo	N\$10,000.00	N\$15,000.00	N\$10,000.00	N\$12,000.00
Administrativo	N\$3,500.00	N\$5,000.00	N\$3,500.00	N\$2,000.0
Ventas	N\$2,000.00	N\$4,000.00	N\$3,000.00	N\$2,500.00
Almacén	N\$1,000.00	N\$1,000.00	N\$900.00	N\$1,100.00
Entregas	N\$1,100.00	N\$1,200.00	N\$1,100.00	N\$1,250.00
Cobranzas	N\$1,100.00	N\$1,500.00	N\$1,200.00	N\$1,400.00



Prestaciones:

	OPT	Papelera General	Papelera Garva	Continental Papelera
Directivo	Ley.	Ley, vales, automóvil.	Ley, automóvil.	Ley, automóvil.
Administrativo	Ley.	Ley, vales.	Ley.	Ley.
Ventas	Ley.	Ley, vales.	Ley.	Ley.
Almacén	Ley.	Ley, vales.	Ley.	Ley.
Entregas	Ley.	Ley, vales.	Ley.	Ley.
Cobranzas	Ley.	Ley, vales.	Ley.	Ley.

Capacitación:

	OPT	Papelera General	Papelera Garva	Continental Papelera
Directivo	Si.	Si.	Si.	Si.
Administrativo	No.	Si.	Si.	Si.
Ventas	No.	Si.	Si.	Si.
Almacén	No.	No.	No.	No.
Entregas	No.	No.	No.	No.
Cobranzas	No.	No.	No.	No.

B. Administración: (Toma de decisiones, sistemas de información, organización, capacidad de adaptación).

Toma de decisiones:

	OPT	Papelera General	Papelera Garva	Continental Papelera
Toma de decisiones	Centralizada	Descentralizada	Centralizada	Centralizada

Sistemas de información:

	OPT	Papelera General	Papelera Garva	Continental Papelera
Información operaciones	Computadora	Computadora	Computadora/Manual	Computadora/Manual
Información comportamiento	Informal	Informal	Informal	Informal
Información problemas	Informal	Formal	Informal	Informal
Información calidad	Informal	Formal	Informal	Informal

Organización:

La información en la competencia es similar.

Organización Papelera Tauro. La organización está comprendida por:

- Gerente General
- Contador de la empresa (Staff)
- Gerente de Ventas
- Gerente de Crédito y Cobranza
- Representantes de Ventas Iniciativa Privada
- Representantes de Ventas Sector Gobierno
- Capturista de Datos
- Secretarías
- Almacenistas
- Choferes repartidores
- Cobradores

C. Cultura (Valores, costumbres, imagen).

Organización Papelera Tauro. Es una empresa que busca ocupar en el futuro un lugar importante en el grupo estratégica, a través de la colaboración y cooperación de los integrantes de la organización y que en este momento los directivos están conscientes de que les falta mucho por hacer pero están empeñados en lograr los objetivos a futuro.

Para la competencia, la cultura organizacional no está bien definida para todo el personal, ya que los propietarios trabajan en base a la experiencia y su preocupación son las utilidades, sin darle importancia a las costumbres y valores que podrían hacer una organización más fuerte y unida.

D. Resumen: Estrategia organizacional de la empresa.

Organización Papelera Tauro está tratando de establecer, entre sus integrantes, la unificación de metas y objetivos con el propósito de lograr una mayor integración y compromiso con la empresa, a su vez.

la empresa apoya a sus integrantes tomando en cuenta sus inquietudes y necesidades, por tal motivo existe gran participación en las decisiones de la empresa. A su vez el personal de la empresa esta recibiendo conferencias por parte de los proveedores con el objeto de conocer mejor el producto que venden, también periódicamente se realizan juntas para ver los alcances realizados en materia de objetivos, metas y conocimiento del producto.

## VI. CONCLUSIONES.

### A. Fuerzas de la empresa vs la competencia.

Para Organización Papelera Tauro, se cuentan entre sus fuerzas, la preparación de los directivos es mucho más enfocada a lo profesional en comparación a la competencia la cual se basa en la experiencia, otra fuerza es un servicio más personalizado porque al ser pocos empleados, tienen mayor facilidad de tener relación con el cliente y por lo tanto más conocimiento de las exigencias de ellos y mayor seguimiento. La competencia al tener demasiado personal no puede tener un mejor contacto con el cliente al no poder atenderlo con facilidad. Existe un mayor control en las operaciones de Organización Papelera Tauro debido a que el número de operaciones es menor y tiene mayor control sobre ellas además de darles un buen seguimiento, en cambio en la competencia al tener demasiados clientes se les dificulta el manejo de esa información. Otro aspecto importante frente a sus competidores es que, a pesar de ser el más pequeño en relación a las ventas anuales, muestra una fuerte posición financiera, lo que refleja que con menos recursos es capaz de hacer más que la competencia, y muestra también un adecuado manejo de la empresa.

### B. Debilidades de la empresa vs la competencia.

Para Organización Papelera Tauro el tener poco personal es una debilidad, ya que solo puede abarcar una pequeña parte del mercado, a diferencia de la competencia que al tener mucho personal tiene la posibilidad de tener más ventas y más clientes. Otra debilidad que se presenta, es al ser los competidores más grandes en relación a las ventas anuales, obtienen generalmente mejores descuentos por parte de los proveedores, específicamente descuentos por volumen de compra.

### C. Ventaja competitiva sostenible de la empresa.

Para Organización Papelera Tauro la ventaja competitiva sostenible es el servicio más personalizado, las condiciones de venta son más flexibles que los de la competencia. La preparación profesional de los directivos también contribuye a tener una ventaja.

CAPITULO IV  
ANALISIS DE  
ATRACTIVO-POSICION  
DE G.E. Y  
CONCLUSIONES

CAPITULO IV  
ANALISIS DE ATRACTIVO-POSICION DE G.E.  
Y  
CONCLUSIONES

I.-ANALISIS DE ATRACTIVO-POSICION DE G.E.

A fin de concretar y entender con más detalle el análisis situacional de la industria y la empresa antes realizado emplearé el modelo matricial de General Electric para explicar los resultados obtenidos.

Este modelo considera que el elemento estratégico clave para el crecimiento rápido y sostenido en una empresa es el Rendimiento sobre la Inversión. En un negocio, pues, lo que interesa con propósitos estratégicos es considerar el rendimiento que genera cada componente y sus perspectivas futuras.

A este respecto el método supone lo siguiente:

I.- Que el rendimiento de una Componente (producto, mercado, producto-mercado, etc.) depende principalmente de:

- EL ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA O MERCADO en que la empresa compita con su componente de Negocio; y de

- LA POSICION DE LA EMPRESA, lograda en esta industria o mercado con su Componente.

II.- El atractivo de una industria o mercado no depende de un sólo factor, sino de un conjunto de factores clave, tales como:

A) Factores del Mercado:

I.-Tamaño: Debido a que la industria de los distribuidores al mayoreo de artículos de papelería y oficina tiene como compradores a todos los agentes de la economía con excepción de las familias, su mercado es extremadamente grande. Este mercado abarca a todas las dependencias y organismos gubernamentales, a toda la iniciativa privada, y a los distribuidores detallistas que no compran directamente del fabricante.

2.-Tasa de crecimiento: Es positiva en términos reales debido a diversos factores que la favorecen, entre ellos:

- Recuperación de la economía.
- Incremento de los salarios reales.
- Crecimiento del Producto Interno Bruto proyectado para 1994 en 1.5% (en comparación al 0.4% de 1993).
- Inflación de un solo dígito.
- Tasa de crecimiento de la población positiva.
- Apertura de los mercados estadounidense y canadiense, con lo que tenemos acceso al mercado más grande del mundo.

3.-Segmentos:

a) Gobierno.

b) Iniciativa Privada:

- Grupos Empresariales
- Empresas Grandes
- Empresas Medianas
- Empresas Chicas
- Micro Empresas

c) Detallistas.

4.-Patrones de demanda: La demanda es cíclica, es decir, la demanda de los segmentos antes mencionados es regular por lo que los ciclos no afectan a esta industria de manera negativa.

5.-Estabilidad y Sensibilidad de Precios: En esta industria existe una estabilidad de precios. Con respecto a la sensibilidad de los precios (elasticidad de la demanda) podemos decir que esta es una industria que añade poco valor a sus artículos (ya que sólo los comercializa, no los transforma); por lo que los precios que todos los distribuidores mayoristas ofrecen a sus clientes son de poco valor agregado. Sin embargo:

-El sector Gobierno es sensible a los cambios en los precios y por tanto, prefiere pagar menores precios aunque los artículos no sean de la mejor calidad.

-La iniciativa Privada por el contrario, no es tan sensible a la estructura de precios, y prefiere pagar un precio un poco más alto con tal de tener un mejor servicio, la calidad y la marcas que requiere.

6.-Servicios, Financiamiento: Los servicios que ofrece esta industria básicamente son: recepción de la orden de pedidos por teléfono y fax, el almacenamiento y surtido de pedidos. El surtido de pedidos suele ser Libre a Bordo Proveedor (L.A.B) en las instalaciones del cliente con transportes de la compañía o con acuerdos con los fabricantes para que ellos entreguen la mercancía directamente al cliente.

El financiamiento que se ofrece a los clientes va de un plazo de ocho a treinta días en promedio para el pago de sus documentos y descuentos por volumen y pronto pago que van de un 10% hasta un 30% aproximadamente.

#### B) Factores de la Competencia.

1.-Tipo de competidores: en la industria de los distribuidores al mayoreo de artículos de papelería y oficina, los competidores más fuertes son empresas medianas y en menor grado empresas pequeñas.

2.-Concentración de los competidores: Los competidores de esta industria están concentrados en cuatro rubros, a saber:

a) Distribuidores mayoristas de artículos de papelería y oficina que atienden a la iniciativa privada, al sector gobierno y a detallistas. (Aquí se encuentra incluida Organización Papelera Tauro)

b) Distribuidores mayoristas de artículos de papelería y oficina que atienden a la iniciativa privada como último consumidor.

c) Distribuidores mayoristas de artículos de papelería y oficina que atienden al sector gobierno como último consumidor.

D) Distribuidores mayoristas de artículos de papelería y oficina que les venden a los detallistas.

3.-Integración vertical y horizontal: Los distribuidores al mayoreo, en general, no están integrados verticalmente hacia atrás, ya que no les interesa producir tal variedad de artículos que distribuyen (más de 600 tipos). La integración vertical hacia adelante es más común debido a que muchas de las empresas transportan y distribuyen sus propios productos. Sin embargo, no es común el que los distribuidores al mayoreo estén integrados con los distribuidores al menudeo.

La integración horizontal, que es la que se da entre dos o más compañías que se unen para explotar alguna oportunidad de mercadotecnia (de manera temporal o definitiva), no es muy común.

Los distribuidores trabajan de manera independiente uno del otro.

4.-Dificultades y barreras de ingreso. Las más comunes son el invertir en bodegas, equipo de transporte, equipo de cómputo (opcional) y una oficina. También lo son el conocer, dentro del inmenso



grupo de proveedores, quienes otorgarán el precio, calidad y servicio requeridos, así como saber negociar con ellos y con los clientes.

5.-Formas corporativas y Patrones de Comportamiento: Los competidores más fuertes son empresas medianas y en menor grado empresas pequeñas que generalmente no se encuentran estructuradas de manera corporativa, sino más bien sólo poseen un centro de trabajo para realizar sus operaciones comerciales.

Los patrones de comportamiento competitivo son los siguientes:

- Existen tres empresas líderes en el sector de la industria.
- Los competidores del sector luchan entre sí a base de una constante guerra de precios.
- El crecimiento del número de clientes es rápido por lo que ayuda a que los competidores sostengan una participación en el mercado, sin embargo, los clientes tienden a cambiar con facilidad de proveedor cuando se les mejoran las condiciones de venta.
- Los productos no son diferenciados, por lo que el precio y el servicio de cada proveedor se vuelven el factor crítico en la venta.

### C) Factores de la Industria

1.-Estructura y capacidades de producción:

-Estructura: La industria tiene ocho diferentes grupos estratégicos, a saber:

Grupo A: Dedicado a la distribución al mayoreo de papelería y artículos de oficina cuyos clientes son el gobierno, la iniciativa privada y los detallistas dentro de una sola región (local).

Grupo B: Dedicado a la distribución al mayoreo de papelería y artículos de oficina cuyo mercado es la iniciativa privada dentro de una sola región (local).

Grupo C: Dedicado a la distribución al mayoreo de papelería y artículos de oficina cuyo mercado es el gobierno dentro de una sola región (local).

Grupo D: Dedicado a la distribución al mayoreo de papelería y artículos de oficina cuyo mercado son los detallistas dentro de una sola región (local).

Grupo E: Dedicado a la distribución al mayoreo de papelería y artículos de oficina cuyos clientes son el gobierno, la iniciativa privada y los detallistas a nivel nacional.

Grupo F: Dedicado a la distribución al mayoreo de papelería y artículos de oficina cuyo mercado es el gobierno a nivel nacional

Grupo G: Dedicado a la distribución al mayoreo de papelería y artículos de oficina cuyo mercado la iniciativa privada a nivel nacional.

Grupo H: Dedicado a la distribución al mayoreo de papelería y artículos de oficina cuyo mercado son los detallistas a nivel nacional.

-Capacidad de producción: Las empresas que forman el sector industrial no producen bienes, sólo los comercializan como un canal de distribución.

2.-Provisión de materias primas o inventario y concentración de proveedores: Generalmente las empresas del sector industrial guardan un inventario en stock con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes en el momento oportuno, este stock se determina en base a experiencias pasadas sobre la demanda de los diferentes artículos. Específicamente no hay una concentración definida de proveedores, aunque la mayoría de ellos se localiza en la zona metropolitana del D.F. y estados aledaños.

3.-Economías de escala y efectos de aprendizaje: Las economías de escala se logran cuando se compran grandes volúmenes a los fabricantes en un periodo determinado. Las curvas de experiencia se reflejan en que se va aprendiendo a negociar las condiciones de venta con los fabricantes. Así mismo, se aprende en la forma de obtener nuevos clientes, a negociar con ellos, y a conservarlos.

#### D) Factores Tecnológicos.

1.-Madurez y mutabilidad tecnológicas: Los artículos de papelería y oficina cambian en cuanto al diseño, y generalmente no conllevan a avances tecnológicos muy importantes salvo excepciones.

2.-Complejidad y Diferenciación: Los artículos de papelería en general no son tecnológicamente complejos y no existe mayor diferenciación entre ellos (de una marca a otra, o de un fabricante a otro). Son artículos del tipo commodity con las siguientes características:

- Son productos no diferenciados.
- Lo importante son las propiedades del producto y no tanto la marca.
- Hay un alto volumen de cada artículo en existencia.
- Los precios son relativamente bajos.
- Los precios se fijan en base a costos.

3.-Patentes, registros y Acceso: Puesto que las empresas que forman el sector industrial sólo comercializan artículos no se tienen patentes ni registros.

#### E) Factores financieros y económicos.

1.-Margenes de Contribución: Al ser una industria de bajo valor añadido, los márgenes de contribución no son muy grandes. En las ventas al sector gobierno la utilidad fluctúa entre un 8% y un 12%

sobre el costo de los artículos. En las ventas a la iniciativa privada y a los detallistas, la utilidad fluctúa entre un 12% y un 30% sobre el costo de los artículos.

2.-Intensidad de capital fijo: La inversión de capital no es intensiva, excepto al inicio de las operaciones del negocio, en que se invierte en inventarios, bodegas, equipo de reparto, mobiliario y equipo de oficina, permisos y demás trámites fiscales, promoción de ventas, etc. La promoción decrece a medida en que la empresa va siendo más conocida, es decir, a medida en que la empresa crece.

3.-Intensidad de Capital de Trabajo: El capital de trabajo está compuesto por inventarios, cuentas por cobrar, caja y bancos. En esta industria es bajo el nivel de capital de trabajo que se requiere. La inversión en inventarios es el mayor porcentaje del capital de trabajo. El tener cuentas por cobrar es común debido a las ventas a crédito. La inversión en caja y bancos no es tan elevada comparada con otras industrias pero si debe cubrir el monto necesario para el pago de la nómina, compras al contado, pago del servicio de deudas contraídas, gastos de mantenimiento del equipo de reparto, gastos de operación diaria (luz, agua, teléfono, renta, etc.) y otros gastos.

4.-Acceso a fuentes especiales de financiamiento: Generalmente las empresas del sector tienen acceso a créditos bancarios, créditos por parte de Uniones de Crédito, factoraje, arrendamiento, etc. Que les permite mejorar su operación.

5.-Tratamiento impositivo: Es aquel establecido en la ley, es decir, ISR (Impuesto sobre la renta) del 34% sobre la utilidad, PTU del 10% sobre la utilidad, 2% del Impuesto al Activo, 2% al Impuesto sobre las nóminas.

6.-Efectos de la Inflación: La inflación eleva los costos de los artículos comprados a los proveedores, por lo tanto, un incremento en los costos irremediablemente se reflejan en el precio de venta de los artículos. Otro efecto de la inflación es la búsqueda de proveedores que otorguen mejores precios y condiciones de venta en general. A su vez, la inflación erosiona el poder adquisitivo del dinero de los clientes, por lo que existe el riesgo de disminuir las ventas en unidades.

7.-Regulaciones o acuerdo de precios: El gobierno no ha impuesto regulaciones de precios para esta industria debido a que los productos no son de primera necesidad, y a que no es un sector considerado como estratégico para la economía. No hay acuerdos de precios excepto por el P.E.C.E. (Pacto económico para la estabilidad y el crecimiento). Entre los competidores no hay acuerdos de precios.

#### F) Factores Socio-Políticos.

1.-Actitudes privadas y públicas. El año de 1994 resulta para México difícil debido al entorno de inestabilidad creada por las elecciones, manifestaciones, asesinatos y levantamientos armados que crean un alto índice de riesgo de acuerdo a la clasificaciones de Riesgo-País que existen en el mundo.

2.-Marco legal y reglamentario: La actividad de distribución se atiene a las disposiciones del Código de Comercio.

3.-Grupos externos de presión: En México existen fuertes grupos de presión que crean inestabilidad en el futuro socio-político del país.

4.-Sindicalización: Ninguna empresa que forma al sector tiene algo que ver con los sindicatos.

III.- La posición de la empresa tampoco depende de una sola medida de desempeño, sino de un conjunto de medidas. Específicamente, la posición de la empresa -respecto de una componente- depende de cómo ella se ubique en relación con cada uno de los factores claves que se enumeraron para establecer el atractivo de la industria o mercado.

IV.- Aún cuando lo atractivo de una industria o mercado dependa de un conjunto de factores clave, y la posición de la empresa de cómo ella se evalúa respecto de esos factores, es posible arribar a una medida total de lo atractivo y una de la posición. La medición de los diversos factores de atractivo provee un perfil de la industria o mercado, que es razonable y prácticamente posible sintetizar en una magnitud o, al menos, en una categoría cualitativa distintiva. Lo mismo es esperable de la medición de la posición de la empresa: Las posiciones elementales conducen a un perfil que, razonable y prácticamente, podría sintetizarse en una magnitud o, al menos, una categoría cualitativa distintiva. En la práctica, cada una de esas dos medidas puede obtenerse usando una escala cuantitativa y/o cualitativa para cada factor, aplicándole una ponderación cuantitativa y/o cualitativa que evalúe su importancia, e integrando tales medidas o calificaciones ponderadas en la medida o calificación total de que se trate. El resultado usual suele ser el de distinguir al menos 3 categorías en la calificación de lo atractivo (BAJO, MEDIO, ALTO) y 3 categorías en la calificación de la posición (DEBIL, MEDIA, FUERTE), y reconocer grados dentro de estas calificaciones.

Dentro de un negocio, pues, el potencial de rendimiento sobre la inversión de cada Componente puede ser descrito por lo atractivo de la industria o el mercado en que ella interviene y por la posición alcanzada por la empresa con ella. El Negocio constituye así un PORTAFOLIO DE COMPONENTES con una determinada capacidad para generar rendimientos y crecer. El análisis de este portafolio permite generar configuraciones alternativas y escoger aquella que provea el mayor y más sostenido rendimiento posible. A continuación se presentarán las evaluaciones de la industria, la empresa y sus competidores de acuerdo al Modelo Matricial de General Electric.

### 1) CALIFICACION DE LA INDUSTRIA

	P	C	R
<b>A) Factores del mercado</b>	<b>0.20</b>	<b>10</b>	<b>2.00</b>
1 TAMAÑO	0.10		
2 TASA DE CRECIMIENTO	0.30		
3 SEGMENTOS	0.15		
4 PATRONES DE DEMANDA	0.10		
5 ESTABILIDAD Y SENSIBILIDAD DE PRECIOS	0.30		
6 SERVICIOS, FINANCIAMIENTO	0.05		
<b>B) Factores de la competencia</b>	<b>0.30</b>	<b>8</b>	<b>2.40</b>
1 TIPO DE COMPETIDORES	0.25		
2 CONCENTRACION DE LOS COMPETIDORES	0.15		
3 INTEGRACION VERTICAL Y HORIZONTAL	0.20		
4 DIFICULTADES Y BARRERAS DE INGRESO	0.20		
5 FORMAS C. Y PATRONES DE COMPORTAMIENTO C.	0.20		
<b>C) Factores de la industria</b>	<b>0.13</b>	<b>9</b>	<b>1.17</b>
1 ESTRUCTURA Y CAPACIDADES DE PRODUCCION	0.33		
2 PROVISION DE MATERIAS PRIMAS Y C. DE PROVEEDORES	0.34		
3 ECONOMIAS DE ESCALA Y EFECTOS DEL APRENDIZAJE	0.33		
<b>D) Factores tecnológicos</b>	<b>0.16</b>	<b>8</b>	<b>1.28</b>
1 MADUREZ Y MUTABILIDAD TECNOLOGICOS	0.40		
2 COMPLEJIDAD Y DIFERENCIACION	0.40		
3 PATENTES, REGISTROS Y ACCESO	0.20		
<b>E) Factores financieros y económicos</b>	<b>0.14</b>	<b>8</b>	<b>1.12</b>
1 MARGENES DE CONTRIBUCION	0.40		
2 INTENSIDAD DE CAPITAL FIJO	0.15		
3 INTENSIDAD DE CAPITAL DE TRABAJO	0.15		
4 ACCESO A FUENTES ESPECIALES DE FINANCIAMIENTO	0.15		
5 TRATAMIENTO IMPOSITIVO	0.05		
6 EFECTOS DE LA INFLACION	0.05		
7 REGULACIONES O ACUERDOS DE PRECIOS	0.05		
<b>F) Factores socio-políticos</b>	<b>0.07</b>	<b>4</b>	<b>0.28</b>
1 ACTITUDES PRIVADAS Y PUBLICAS	0.35		
2 MARCO LEGAL Y REGLAMENTARIO	0.40		
3 GRUPOS EXTERNOS DE PRESION	0.25		
4 SINDICALIZACION	0.00		
<b>CALIFICACION TOTAL DE LA INDUSTRIA</b>			<b>8.25</b>

PONDERACION (P): ENTRE MAYOR, MAYOR ES LA IMPORTANCIA  
 CALIFICACION (C): ENTRE MAYOR, ES MEJOR EL DESEMPEÑO  
 DE LA INDUSTRIA EN ESE RUBRO.

ESTA TESIS NO DEBE  
 SALIR DE LA BIBLIOTECA

## 2) CALIFICACION DE LA EMPRESA CONTINENTAL PAPELERA

	P	C	R
<b>A) Factores del mercado</b>	<b>0.20</b>	<b>7</b>	<b>1.40</b>
1 TAMAÑO	0.10		
2 TASA DE CRECIMIENTO	0.30		
3 SEGMENTOS	0.15		
4 PATRONES DE DEMANDA	0.10		
5 ESTABILIDAD Y SENSIBILIDAD DE PRECIOS	0.30		
6 SERVICIOS, FINANCIAMIENTO	0.05		
<b>B) Factores de la competencia</b>	<b>0.30</b>	<b>7</b>	<b>2.10</b>
1 TIPO DE COMPETIDORES	0.25		
2 CONCENTRACION DE LOS COMPETIDORES	0.15		
3 INTEGRACION VERTICAL Y HORIZONTAL	0.20		
4 DIFICULTADES Y BARRERAS DE INGRESO	0.20		
5 FORMAS C. Y PATRONES DE COMPORTAMIENTO C.	0.20		
<b>C) Factores de la industria</b>	<b>0.13</b>	<b>8</b>	<b>1.04</b>
1 ESTRUCTURA Y CAPACIDADES DE PRODUCCION	0.33		
2 PROVISION DE MATERIAS PRIMAS Y C. DE PROVEEDORES	0.34		
3 ECONOMIAS DE ESCALA Y EFECTOS DEL APRENDIZAJE	0.33		
<b>D) Factores tecnológicos</b>	<b>0.16</b>	<b>7</b>	<b>1.12</b>
1 MADUREZ Y MUTABILIDAD TECNOLOGICOS	0.40		
2 COMPLEJIDAD Y DIFERENCIACION	0.40		
3 PATENTES, REGISTROS Y ACCESO	0.20		
<b>E) Factores financieros y económicos</b>	<b>0.14</b>	<b>5</b>	<b>0.70</b>
1 MARGENES DE CONTRIBUCION	0.40		
2 INTENSIDAD DE CAPITAL FIJO	0.15		
3 INTENSIDAD DE CAPITAL DE TRABAJO	0.15		
4 ACCESO A FUENTES ESPECIALES DE FINANCIAMIENTO	0.15		
5 TRATAMIENTO IMPOSITIVO	0.05		
6 EFECTOS DE LA INFLACION	0.05		
7 REGULACIONES O ACUERDOS DE PRECIOS	0.05		
<b>F) Factores socio-políticos</b>	<b>0.07</b>	<b>4</b>	<b>0.28</b>
1 ACTITUDES PRIVADAS Y PUBLICAS	0.35		
2 MARCO LEGAL Y REGLAMENTARIO	0.40		
3 GRUPOS EXTERNOS DE PRESION	0.25		
4 SINDICALIZACION	0.00		
<b>CALIFICACION TOTAL DE LA EMPRESA</b>			<b>6.64</b>

PONDERACION (P): ENTRE MAYOR, MAYOR ES LA IMPORTANCIA  
 CALIFICACION (C): ENTRE MAYOR, ES MEJOR EL DESEMPEÑO  
 DEL ORGANISMO EN ESE RUBRO.

### J) CALIFICACION DE LA EMPRESA PAPELERA GARVA

	P	C	R
<b>A) Factores del mercado</b>	<b>0.20</b>	<b>6</b>	<b>1.20</b>
1 TAMAÑO	0.10		
2 TASA DE CRECIMIENTO	0.30		
3 SEGMENTOS	0.15		
4 PATRONES DE DEMANDA	0.10		
5 ESTABILIDAD Y SENSIBILIDAD DE PRECIOS	0.30		
6 SERVICIOS, FINANCIAMIENTO	0.05		
<b>B) Factores de la competencia</b>	<b>0.30</b>	<b>7</b>	<b>2.10</b>
1 TIPO DE COMPETIDORES	0.25		
2 CONCENTRACION DE LOS COMPETIDORES	0.15		
3 INTEGRACION VERTICAL Y HORIZONTAL	0.20		
4 DIFICULTADES Y BARRERAS DE INGRESO	0.20		
5 FORMAS C. Y PATRONES DE COMPORTAMIENTO C.	0.20		
<b>C) Factores de la industria</b>	<b>0.13</b>	<b>7</b>	<b>0.91</b>
1 ESTRUCTURA Y CAPACIDADES DE PRODUCCION	0.33		
2 PROVISION DE MATERIAS PRIMAS Y C. DE PROVEEDORES	0.34		
3 ECONOMIAS DE ESCALA Y EFECTOS DEL APRENDIZAJE	0.33		
<b>D) Factores tecnológicos</b>	<b>0.16</b>	<b>7</b>	<b>1.12</b>
1 MADUREZ Y MUTABILIDAD TECNOLOGICOS	0.40		
2 COMPLEJIDAD Y DIFERENCIACION	0.40		
3 PATENTES, REGISTROS Y ACCESO	0.20		
<b>E) Factores financieros y económicos</b>	<b>0.14</b>	<b>3</b>	<b>0.42</b>
1 MARGENES DE CONTRIBUCION	0.40		
2 INTENSIDAD DE CAPITAL FIJO	0.15		
3 INTENSIDAD DE CAPITAL DE TRABAJO	0.15		
4 ACCESO A FUENTES ESPECIALES DE FINANCIAMIENTO	0.15		
5 TRATAMIENTO IMPOSITIVO	0.05		
6 EFECTOS DE LA INFLACION	0.05		
7 REGULACIONES O ACUERDOS DE PRECIOS	0.05		
<b>F) Factores socio-políticos</b>	<b>0.07</b>	<b>4</b>	<b>0.28</b>
1 ACTITUDES PRIVADAS Y PUBLICAS	0.35		
2 MARCO LEGAL Y REGLAMENTARIO	0.40		
3 GRUPOS EXTERNOS DE PRESION	0.25		
4 SINDICALIZACION	0.00		
<b>CALIFICACION TOTAL DE LA EMPRESA</b>			<b>6.03</b>

PONDERACION (P): ENTRE MAYOR, MAYOR ES LA IMPORTANCIA  
 CALIFICACION (C): ENTRE MAYOR, ES MEJOR EL DESEMPEÑO  
 DEL ORGANISMO EN ESE RUBRO.

#### 4) CALIFICACION DE LA EMPRESA OPT

	P	C	R
<b>A) Factores del mercado</b>	<b>0.20</b>	<b>5</b>	<b>1.00</b>
1 TAMAÑO	0.10		
2 TASA DE CRECIMIENTO	0.30		
3 SEGMENTOS	0.15		
4 PATRONES DE DEMANDA	0.10		
5 ESTABILIDAD Y SENSIBILIDAD DE PRECIOS	0.30		
6 SERVICIOS. FINANCIAMIENTO	0.05		
<b>B) Factores de la competencia</b>	<b>0.30</b>	<b>5</b>	<b>1.50</b>
1 TIPO DE COMPETIDORES	0.25		
2 CONCENTRACION DE LOS COMPETIDORES	0.15		
3 INTEGRACION VERTICAL Y HORIZONTAL	0.20		
4 DIFICULTADES Y BARRERAS DE INGRESO	0.20		
5 FORMAS C. Y PATRONES DE COMPORTAMIENTO C.	0.20		
<b>C) Factores de la industria</b>	<b>0.13</b>	<b>4</b>	<b>0.52</b>
1 ESTRUCTURA Y CAPACIDADES DE PRODUCCION	0.33		
2 PROVISION DE MATERIAS PRIMAS Y C. DE PROVEEDORES	0.34		
3 ECONOMIAS DE ESCALA Y EFECTOS DEL APRENDIZAJE	0.33		
<b>D) Factores tecnológicos</b>	<b>0.16</b>	<b>6</b>	<b>0.96</b>
1 MADUREZ Y MUTABILIDAD TECNOLOGICOS	0.40		
2 COMPLEJIDAD Y DIFERENCIACION	0.40		
3 PATENTES, REGISTROS Y ACCESO	0.20		
<b>E) Factores financieros y económicos</b>	<b>0.14</b>	<b>6</b>	<b>0.84</b>
1 MARGENES DE CONTRIBUCION	0.40		
2 INTENSIDAD DE CAPITAL FIJO	0.15		
3 INTENSIDAD DE CAPITAL DE TRABAJO	0.15		
4 ACCESO A FUENTES ESPECIALES DE FINANCIAMIENTO	0.15		
5 TRATAMIENTO IMPOSITIVO	0.05		
6 EFECTOS DE LA INFLACION	0.05		
7 REGULACIONES O ACUERDOS DE PRECIOS	0.05		
<b>F) Factores socio-políticos</b>	<b>0.07</b>	<b>4</b>	<b>0.28</b>
1 ACTITUDES PRIVADAS Y PUBLICAS	0.35		
2 MARCO LEGAL Y REGLAMENTARIO	0.40		
3 GRUPOS EXTERNOS DE PRESION	0.25		
4 SINDICALIZACION	0.00		
<b>CALIFICACION TOTAL DE LA EMPRESA</b>			<b>5.10</b>

PONDERACION (P): ENTRE MAYOR, MAYOR ES LA IMPORTANCIA  
 CALIFICACION (C): ENTRE MAYOR, ES MEJOR EL DESEMPEÑO  
 DEL ORGANISMO EN ESE RUBRO.



### 5) CALIFICACION DE LA EMPRESA PAPELERA GENERAL.

	P	C	R
<b>A) Factores del mercado</b>	<b>0.20</b>	<b>8</b>	<b>1.60</b>
1 TAMAÑO	0.10		
2 TASA DE CRECIMIENTO	0.30		
3 SEGMENTOS	0.15		
4 PATRONES DE DEMANDA	0.10		
5 ESTABILIDAD Y SENSIBILIDAD DE PRECIOS	0.30		
6 SERVICIOS, FINANCIAMIENTO	0.05		
<b>B) Factores de la competencia</b>	<b>0.30</b>	<b>8</b>	<b>2.40</b>
1 TIPO DE COMPETIDORES	0.25		
2 CONCENTRACION DE LOS COMPETIDORES	0.15		
3 INTEGRACION VERTICAL Y HORIZONTAL	0.20		
4 DIFICULTADES Y BARRERAS DE INGRESO	0.20		
5 FORMAS C. Y PATRONES DE COMPORTAMIENTO C.	0.20		
<b>C) Factores de la industria</b>	<b>0.13</b>	<b>9</b>	<b>1.17</b>
1 ESTRUCTURA Y CAPACIDADES DE PRODUCCION	0.33		
2 PROVISION DE MATERIAS PRIMAS Y C. DE PROVEEDORES	0.34		
3 ECONOMIAS DE ESCALA Y EFECTOS DEL APRENDIZAJE	0.33		
<b>D) Factores tecnológicos</b>	<b>0.16</b>	<b>7</b>	<b>1.12</b>
1 MADUREZ Y MUTABILIDAD TECNOLOGICOS	0.40		
2 COMPLEJIDAD Y DIFERENCIACION	0.40		
3 PATENTES, REGISTROS Y ACCESO	0.20		
<b>E) Factores financieros y económicos</b>	<b>0.14</b>	<b>9</b>	<b>1.26</b>
1 MARGENES DE CONTRIBUCION	0.40		
2 INTENSIDAD DE CAPITAL FIJO	0.15		
3 INTENSIDAD DE CAPITAL DE TRABAJO	0.15		
4 ACCESO A FUENTES ESPECIALES DE FINANCIAMIENTO	0.15		
5 TRATAMIENTO IMPOSITIVO	0.05		
6 EFECTOS DE LA INFLACION	0.05		
7 REGULACIONES O ACUERDOS DE PRECIOS	0.05		
<b>F) Factores socio-políticos</b>	<b>0.07</b>	<b>4</b>	<b>0.28</b>
1 ACTITUDES PRIVADAS Y PUBLICAS	0.35		
2 MARCO LEGAL Y REGLAMENTARIO	0.40		
3 GRUPOS EXTERNOS DE PRESION	0.25		
4 SINDICALIZACION	0.00		
<b>CALIFICACION TOTAL DE LA EMPRESA</b>			<b>7.83</b>

PONDERACION (P): ENTRE MAYOR, MAYOR ES LA IMPORTANCIA  
 CALIFICACION (C): ENTRE MAYOR, ES MEJOR EL DESEMPEÑO  
 DEL ORGANISMO EN ESE RUBRO.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las evaluaciones se observó lo siguiente: (VER FIG. 3)

1.-La industria obtuvo una calificación de 8.25 puntos, por lo que se considera como una **INDUSTRIA CON ALTO ATRACTIVO.**

2.-La empresa Continental Papelera obtuvo una calificación de 6.64 puntos, por lo que se considera como una **EMPRESA CON UN POSICIONAMIENTO MEDIO EN UNA INDUSTRIA CON ALTO ATRACTIVO.**

3.-La empresa Papelera Garva obtuvo una calificación de 6.03 puntos, por lo que se considera como una **EMPRESA CON UN POSICIONAMIENTO MEDIO EN UNA INDUSTRIA CON ALTO ATRACTIVO.**

4.-La empresa Organización Papelera Tauro obtuvo una calificación de 5.10 puntos, por lo que se considera como una **EMPRESA CON UN POSICIONAMIENTO MEDIO EN UNA INDUSTRIA CON ALTO ATRACTIVO.**

5.-La empresa Papelera General obtuvo una calificación de 7.83 puntos, por lo que se considera como una **EMPRESA CON UN POSICIONAMIENTO FUERTE EN UNA INDUSTRIA CON ALTO ATRACTIVO.**

## MATRIZ DE GENERAL ELECTRIC

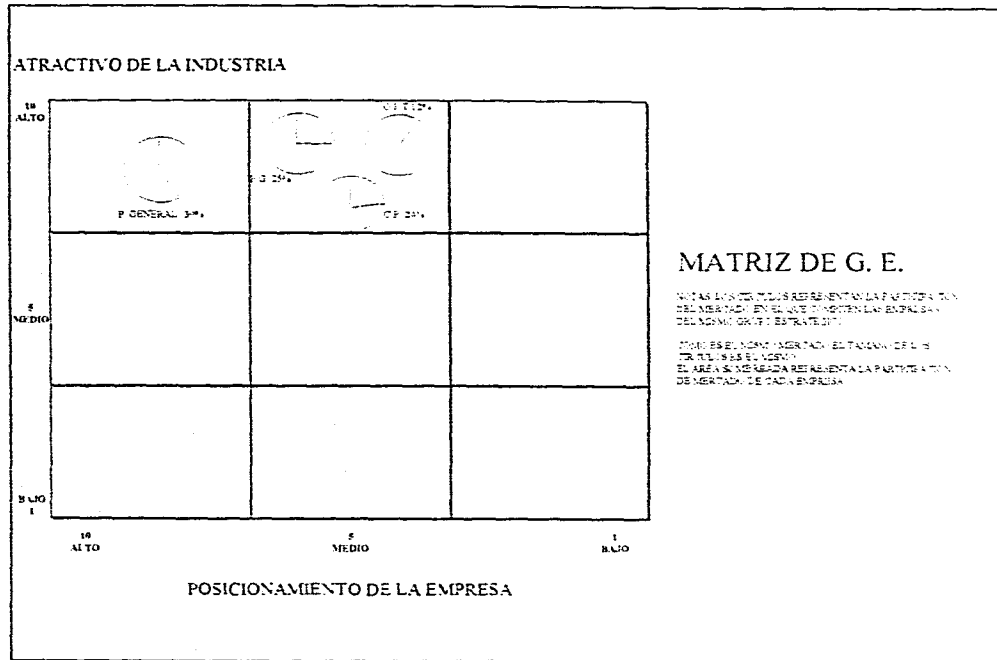


FIGURA 3

De acuerdo con el análisis de Atractivo-Posición de G.E. existen 6 estrategias generales básicas de inversión aplicables a cada componente, a saber:

1.-De INVERSION PARA MEJORAR la posición. Esta estrategia se propone mejorar los rendimientos de las componentes elegidas mediante inversiones y programas considerablemente intensos.

2.-De INVERSION PARA MANTENER la posición. Esta estrategia se propone mantener la posición y los rendimientos alcanzados.

3.-De INVERSION PARA RECUPERAR una posición. Esta estrategia se propone recuperar una posición y un rendimiento que, habiendo sido buenos en el pasado, se han deteriorado considerablemente.

4.-De INVERSION SELECTIVA. Esta estrategia se aplica a aquellas Componentes cuya posición y rendimientos pueden mejorarse a un nivel atrayente.

5.-De DESINVERSION GRADUAL por el bajo atractivo de las industrias o mercados en que se hallan los componentes. Esta estrategia consiste en programar un retiro que provea la mayor cantidad posible de fondos netos.

6.-De DESINVERSION RAPIDA por el bajo atractivo de las industrias o mercados y la precaria posición de las componentes en ellas.

## II.-CONCLUSIONES

Organización Papelera Tauro se encuentra, junto con Papelera Garva y Continental Papelera, en una Componente con POSICION MEDIA en la industria y mercado de ATRACTIVO ALTO. Esta componente ofrece buenos rendimientos pero podría mejorarlos si se optara por la estrategia de INVERSION PARA MEJORAR para poder ocupar la componente de Posición fuerte EN LA INDUSTRIA y mercado de ATRACTIVO ALTO.

Sólo Papelera General muestra una componente con POSICION FUERTE en la industria y mercado de ATRACTIVO ALTO por lo que debería optar por la estrategia de INVERSION PARA MANTENER ya que con esto logrará obtener mejores rendimientos y obtener las mejores oportunidades de inversión incremental.

Así pues, la empresa que es objeto de nuestro estudio, tendrá que realizar un esfuerzo adicional para vencer a la competencia, de ahí la importancia del análisis situacional de la planeación estratégica, una herramienta tan valiosa y útil que sin ella no hubiera sido posible determinar la posición actual de Organización Papelera Tauro. Una vez realizado este análisis se esta en la posibilidad de tomar las decisiones correctas y crear el futuro más conveniente y deseado para que la empresa pueda mejorar y por que no convertirse en la empresa líder de su sector industrial.