

## **Capítulo 2 Marco Teórico**

### **2.1 Introducción**

El estudio se realiza por que la empresa “El gigante de los pisos y azulejos” ya existía en el mercado de Tehuacán Puebla con otro nombre el cual por razones de cambio de administración y personal se llevó dicho cambio, el cual nos permite realizar el estudio de un cambio organizacional adecuado para proponer para la organización siendo como objetivo la mejora para la empresa y el personal que elabora en ésta.

Después de una investigación previa y de un análisis sobre los diferentes tipos de modelos de cambios organizacionales, llegamos a la conclusión de que estos modelos, son los que más se adaptan al tipo de empresa que en este caso es familiar. También se tomo en cuenta que estos modelos son conocidos por nosotros ya que los estudiamos previamente en diferentes clases, por lo que entenderlo y aplicarlo resulta más sencillo.

Un motivo más es que estos modelos tienen antecedentes buenos y sus fundamentos son buenos, así como la persona que los propone.

### **2.2 Modelos de Cambio Organizacional**

#### **2.2.1 Modelo Stephen Michael**

Para poder diagnosticar un cambio organizacional dentro de la empresa “El Gigante de los Pisos y Azulejos” podemos mencionar varios modelos de cambio para poder identificar el más adecuado para la empresa.

El modelo de Stephen Michael se basa en apreciar 8 fases por las que pasan una organización para poder adaptarse al medio ambiente. El cual se describen las 8 fases del modelo que podrían utilizarse para diagnosticar para la empresa.

Los cuales los siguientes 8 pasos son tomados del modelo del Modelo Stephen Michael (Stephen, Michael, 1985).

## 1. Medio ambiente o entorno

Es el conjunto de demandas externas que incluyen oportunidades, amenazas o limitaciones externas que impactan en la organización. Las oportunidades, amenazas y limitaciones abundan en tres dimensiones principales del medio ambiente: social, político y económico.

Medio ambiente social.- Son acontecimientos y tendencias relacionadas con la sociedad que se presentan y su impacto es inmediato o dilatado.

Medio ambiente político.- Generalmente tienen antecedentes sociales, pero también pueden ser espontáneas (regulaciones salariales)

Medio ambiente económico.- Los cambios en este ambiente generalmente producen efectos dramáticos y drásticos en la organización.

Para la empresa es fundamental analizar estos tres ambientes, el social, político y económico para poder determinar las oportunidades y amenazas que se tendrán al analizar en el modelo.

## 2. Fuerzas y Debilidades

En el análisis de las fuerzas y debilidades permite determinar la capacidad que tiene la organización para proporcionar, productos, programas y servicios al entorno al que se encuentra.

Una fortaleza para la empresa es los productos que ofrece, y las cuales otras empresas no ofrecen.

Por ejemplo una debilidad para la empresa es importante analizar si es capaz de abastecer la demanda que se le llegue a presentar.

## 3. Capacidad de Respuesta.

Esta refleja si la adaptación de la organización al medio ambiente es buena o mala. Si la adaptación es buena para la organización es capaz de responder y satisfacer las demandas con una oferta adecuada sin tener que hacer demasiados cambios a su estructura, proceso o comportamiento. Pero si la adaptación es deficiente se podrá

reflejar en la baja demanda de ventas, cuando la organización este en un nuevo proyecto.

Para la empresa este punto es importante ya que al introducir un piso nuevo este sea aceptado y las ventas puedan incrementar y ofrezcan nuevas ganancias pero si no se adapta este producto nuevo al mercado no habrá ganancias el cual podemos decir que no hubo respuesta del mercado.

#### 4. Definición del problema.

A medida que exista una adaptación inadecuada entre la organización y el entorno existe la necesidad de definir el problema que enfrenta la organización. La forma más simple es definir las diferencias existentes entre lo que demanda el entorno y la capacidad de respuesta que tiene la organización.

Una vez definido el problema es necesario saber qué hacer, para lo cual debemos contar con:

##### 1. Soluciones estratégicas

Nos lleva a una serie de soluciones estratégicas opcionales que especifican diversas formas en que la organización puede buscar una mejor adaptación al entorno actual, tomando en cuenta el costo beneficio.

##### 2. Elección de la solución estratégica.

Es la elección de una opción como solución estratégica, a fin de buscar la mejor forma de adaptarse al entorno. Tomando en cuenta el efectivo, el tiempo, la distancia, la productividad y el conflicto.

##### 3. Implantación de la solución.

Programar todos los recursos que sean necesarios para llevar a cabo el cambio.

##### 4. Adaptación mejorada entre medio ambiente y organización.

El cambio organizacional que propone la solución estratégica debe lograr una mejor adaptación entre la organización y su entorno.

La definición del problema para la empresa es lo importante en este modelo el cual nos dirá que tipo de herramienta podremos utilizar para poder beneficiar a la empresa aprovechando todos los recursos que se tienen en cuanto dinero, tiempo, distancia, productividad que es primordial para beneficiar al proponer el cambio que se

llevara a cabo el cual se menciona este modelo como una propuesta de acuerdo a las necesidades de la empresa.

### **2.2.2 Modelo de Kepner y Tregoe**

En este modelo se busca encontrar la eficiencia organizacional que puede ser importante para la empresa el “El gigante de los Pisos y Azulejos” ya que cuando la organización no trabaja como unidad funcional restringe el desarrollo pleno de su potencial.

En el modelo de Kepener y Tregoe (1983) se presentan 4 patrones que son fundamentales para un cambio los cuales son evaluación y aclaración, causa y efecto, elección de opciones y anticipación del futuro en el cual al conocerlas se podrán aplicar para llevar a cabo un cambio.

El primer patrón evaluación y aclaración determina que los seres humanos podían separar una situación compleja en sus componentes, decidir que debía hacerse y determinar cuándo, cómo y quién debería hacerlo, y podían establecer prioridades y delegar tareas dando como resultado ”lo que está ocurriendo”.

El segundo patrón causa y efecto se determina por relacionar un suceso con un resultado y una causa con su efecto el cual permite la capacidad para dar significado a lo que se observa como resultado.

Es el patrón de pensamiento que usamos para relacionar la causa con el efecto, el cual nos permite sobrevivir, florecer y conservar una medida de control sobre nuestro medio.

El tercer patrón elección de opciones, este nos permite hacer elecciones razonadas en 3 actividades de primer orden, la primera determinación del propósito, consideración de las acciones disponibles y evaluación de los riesgos relativos de las opciones disponibles.

El cuarto patrón la anticipación del futuro este patrón nos permite mirar en dirección al futuro para ver lo bueno y lo malo que nos depara. El pensamiento futurista

fue posible, en gran parte, por el excelente desarrollo del pensamiento CAUSA-EFECTO.

Patrones básicos de pensamiento en el contexto organizacional, dichos procesos son procedimientos sistemáticos para obtener el mejor provecho de los 4 patrones de pensamiento que nos presentan Kepner y Tregoe (1983).

Análisis de situaciones.- Evalúa y aclara situaciones, clasifica las cosas, al desglose de las situaciones complejas de componentes manejables y al mantenimiento del control sobre los eventos.

Análisis de problemas.- Nos permite identificar, describir, analizar, resolver con precisión una situación en la que algo ha salido mal inexplicablemente.

Análisis de decisiones.- Permite apartarnos un poco de una situación de decisión para evaluar sus 3 componentes. Podemos analizar las razones para tomar la decisión y examinar su propósito.

Análisis de problemas potenciales.- Se basa en nuestra preocupación por los sucesos futuros; por lo que podría ser o suceder. Un problema potencial existe cuando es posible prever un probable trastorno en una situación dada.

El cual se presentan dos tipos de problemas en este modelo los cuales son cambio en el desempeño y desviación de arranque el cual se presentan técnicas de análisis de estos problemas de Kepner y Tregoe (1983).

- Definición del problema. Reconocer los orígenes del problema y definirlo en un enunciado.
- Descripción del problema en cuatro dimensiones: identidad, ubicación, tiempo y magnitud. Identidad: qué es lo que estamos tratando de explicar. Ubicación: dónde lo observamos. Tiempo: cuándo ocurre. Magnitud: qué tan grave, o extenso es.
- Extracción de la información clave en las cuatro dimensiones para descubrir las posibles causas. Distingo: buscar algo que sea diferente entre tu punto de comparación y tu problema. Cambio: Ocurre un cambio en una de las diferencias entre tu punto de comparación y tu problema. Generación de Posibles causas: buscar en esa distinción y ese cambio una posible causa.

- Pruebas para deducir la causa más probable. Recolección de todas las causas posibles que generan el problema y descartar las que son menos probables, o que por alguna razón sabes que esa causa no es.
- Verificación de la causa real. Volver a como era antes del cambio o cambiar otra unidad para comprobar que ese cambio fue el que ocasionó el problema.

Este modelo de análisis de problemas nos puede ayudar a la empresa a identificar en una cierta área en la cual se presente un problema o se crea tener un problema y así aplicar estos pasos para encontrar la solución, ya que de acuerdo a la empresa este modelo no necesita un cambio dentro de la funcionalidad de la empresa si no un modelo que abarque internamente y externamente por lo cual este modelo no es útil para nuestra investigación

### **2.2.3 Modelo de Checkland**

Este modelo está concebido para problemas denominados suaves los cuales son: objetivos vagos, proceso de toma de decisiones incierto, dificultad para encontrar precisión en los criterios de desempeño, múltiples racionalidades por parte de los actores (Checkland, 1993). Este modelo sugiere en un principio se debe obtener una fotografía fiel de la situación (estado del sistema) y propone hacerlo expresándola en términos de su estructura, el cual nos lleva a realizar un modelo conceptual con la ayuda de un lenguaje sistémico, el modelo conceptual debe integrar componentes necesarios con el fin de conocer los requerimientos implicados por su definición raíz los cuales son los siguientes pasos de Checkland (1993).

Pasos del modelo conceptual:

- 1.- Situación problemática.- Recolectar la información de la situación sin usar un idioma sistémico.
- 2.- Fotografía fiel.- Expresión de una situación problemática con el fin de identificar: estructura y procesos existentes, así como identificar las fallas que podrían haberse desarrollado alrededor de ellos.

Identificar las personas para jugar el rol “El problema”

3. Definir la raíz.- Su fin es definir puntos de vista y seleccionar el más apropiado para el estudio de la situación. Las definiciones seleccionadas nos dirá en que perspectiva será la situación analizada.

4.- Conceptualización.- La estructura y componentes de un modelo conceptual deben satisfacer los roles que fueron asignados en la definición raíz.

5.- Comparación y definición.- Se debe comparar los resultados del análisis del paso 2 con los modelos conceptuales del paso 4 con el fin de definir posibles mejoras que se deseen y a que además sean factibles.

6.- Selección.- Selección de cambios con la intención de aminorar la situación problemática.

7.- Diseño e implementación.- La creación y la implementación del diseño de los actores del sistema deberán aprobar si éste soluciona la situación problemática por la que atraviesan.

8.- Evaluación.- Revisión de la situación problemática y de las definiciones raíz de la experiencia y conocimiento adquirido durante el proceso.

La propuesta de Checkland (1993) invita la participación de los miembros de la organización que toman decisiones, diseñadores e inclusive clientes. Este método se puede utilizar para la empresa “El gigante de pisos y azulejos” ya que se podría utilizar para el diseño de una estrategia que ayude a satisfacer tanto clientes como a la empresa.

Una vez elegido y aplicado el tipo de cambio organizacional se debe analizar e implementar el tipo de liderazgo que más se adapte a la empresa y sobre todo que más beneficios le dé. Es importante identificar al líder de la empresa y que el inicie el proceso de liderazgo. Es importante este paso, ya que para lograr el cambio organizacional se debe evitar los diversos problemas y dificultades que normalmente salen al momento de la implementación del cambio organizacional, por lo que el líder, tiene como principal responsabilidad, mitigar esos riesgos y que el cambio se implemente de la mejor manera.

## **2.3 Liderazgo**

### **2.3.1 Liderazgo situacional**

El liderazgo se define como el proceso de influenciar las actividades de un individuo o grupo hacia el logro de ciertos objetivos (Fiedler, 1967; Shamir, 2001). La teoría del Liderazgo Situacional (Hersey & Blanchard, 1977; Hersey, 1984) tiene como objetivo apoyar en la conducción y dirección de la tarea, esto mediante apoyo social y emocional entre las personas así como el nivel de disposición de los seguidores teniendo como base la prestancia y habilidad que muestran al desempeñar la tarea que les corresponde.

La característica del liderazgo situacional es que tiene mucho que ver con la relación entre el líder y sus acciones con la cantidad de apoyo que recibe por los demás al momento de fungir como líder. Muchas veces el liderazgo situacional se da por motivos completamente ajenos a los involucrados a la empresa, es decir, por cuestiones de salud, por cuestiones de emergencia o simplemente por imposición, el familiar asume el papel de líder de la empresa, puede ser por un periodo de tiempo largo o por un periodo de tiempo corto, dependiendo el motivo por el que haya ocupado el lugar del líder dentro de la empresa familiar.

En el artículo se hace referencia a lo que llama seguidores del líder, en el caso de la empresa familiar serían los demás integrantes de la empresa, tanto familiares como ajenos a la misma, que le dan un respaldo al líder desempeñando sus actividades correspondientes de la mejor manera y de esta manera facilitar la tarea y responsabilidades del líder.

Tiene que ver con la responsabilidad adquirida de los miembros de la familia hacia sus actividades, y que la realización correcta de las mismas harán que los objetivos tanto personales como grupales se cumplan, de acuerdo a las metas establecidas. Tiene que ver también con la delegación de responsabilidades y la reducción de las mismas para el líder.

Esto llevado a una empresa familiar le beneficia, ya que evita de cierta forma conflictos entre los familiares y reduce la carga de trabajo y responsabilidades al

líder, que está en ese lugar por un motivo ajeno a ellos y la solución que tenían era tener un nuevo líder.

En el caso de la empresa familiar “El Gigante de los pisos y azulejos” este tipo de liderazgo le ayuda a tener un plan de contingencia en caso de tener que suplir a su líder en un momento de emergencia, es importante para la empresa saber quién sería el encargado de tomar las riendas de la empresa así como conocer y saber quien o quienes le ayudaran en sus tareas para llevar a la empresa por el mejor camino. Los familiares son parte esencial del éxito o fracaso de este tipo de liderazgo, si no se apoyan entre sí, si la lucha es interna por el control de la empresa los perjudicados son ellos.

“El liderazgo situacional esta basado en una interacción entre la cantidad de dirección que un líder proporciona y la cantidad de apoyo emocional que el líder otorga la seguidor y el nivel de disposición hacia la tarea que los seguidores exhiben en una tarea especifica, función, actividad u objetivo que el líder procura alcanzar a través del individuo o grupo.” (Margarita, Elsa. 2004).

También es importante para la empresa ya que para el éxito de esta se requiere de la participación de todos, y que se involucren, ya que es una empresa que esta ingresando a un mercado desconocido para ella, se debe de tomar en cuenta las actividades a realizar por todos. Se debe de establecer el lugar que ocupa cada miembro de la familia en la empresa así como el conocimiento y aceptación del líder en turno, que se encargara de guiarlos para alcanzar el objetivo de la empresa “El Gigante de los Pisos y Azulejos”.

### **2.3.2 Liderazgo transformacional**

El estilo de liderazgo se relaciona con la eficacia en empresas pequeñas, medianas y grandes, y en organizaciones con fines de lucro y sin fines lucro. El estilo de liderazgo influye sobre los procesos, los productos, los servicios y, consecuentemente, sobre los resultados de la firma organización.

La teoría de Bass distingue tres estilos de liderazgo, el transformacional, el transaccional y el “laissez faire”.

Esta teoría establece que el líder transformacional guía a sus seguidores y los inspira, estableciendo desafíos y una motivación basada en el desarrollo personal de quienes lo siguen. En efecto, el líder transformacional conduce al logro de estándares de excelencia, individuales y colectivos, a través del establecimiento de una visión y una misión comunes

Esta técnica de liderazgo se puede aplicar directamente a la empresa familiar ya que guía a los seguidores y en teoría esto es lo que se necesita en la empresa por tener vínculos familiares y estos necesitan tener una guía y también poderlos guiar dentro el rumbo de esta y establecerlos desafíos y una motivación basada en el desarrollo personal, que es lo que en verdad necesitan los miembros de esta.

Las investigaciones realizadas por Bass derivan en la identificación de tres factores aplicables al estilo de liderazgo transformacional: carisma, atención individual y estímulo intelectual,

El motivo del porque este estilo de liderazgo puede ser aplicable en la empresa “El gigante de pisos y azulejos” es porque el líder transformacional motiva a los demás a trabajar para conseguir los objetivos, objetivos grupales para hacer de lado los objetivos personales, y en una empresa familiar, lo más importante es conservar la empresa, mantenerla a flote y de esta manera hacer que cumpla con los objetivos y metas planteadas previamente.

En la empresa familiar se ve altamente beneficiada cuando se aplica este tipo de liderazgo, el líder suele tener carisma y contar con el aprecio de los demás, en este caso de los familiares, esto quiere decir que el líder que esté a cargo contará con el apoyo incondicional de los miembros de la familia, así como su apoyo para cuando este lo necesite, ya sea para realizar tareas que él les asigne y que sean para el beneficio de la empresa familiar.

“Los líderes transformacionales también hacen de las necesidades, los valores, preferencias y aspiraciones de los seguidores una transformación, llevándoles desde los propios intereses a los intereses colectivos.” (Bass 1985, 1997; DenHartog y otros, 1997; Sparks y Schenk, 2001).

### **2.3.3 Liderazgo Participativo**

“Líder participativo es aquel que se ocupa de que todos tengan la información, opinen, decidan y controlen.” (Publipub.org)

El estilo participativo que se refiere al grado al cual los líderes permiten a los subordinados influenciar las decisiones, pidiéndoles resultados y sugerencias. Se defiende esta clasificación frente a otras por ser la que más se adapta a las conductas y estilos que se observan.

Este estilo de liderazgo puede ser de mucha efectividad para la empresa familiar ya que se divide en dos instrumentos que identifica características que pueden ser llevadas a esta para poder generar un valor agregado en la empresa. El cual el liderazgo debe ser un estilo compasivo en el cual el líder debe entender a los subordinados para poder generar un interés con ellos y estos puedan sentirse satisfechos en sus labores y sobre todo como familiares puedan estar en conformidad y puedan ser más productivos.

En la empresa familiar “El gigante de pisos y azulejos” este tipo de liderazgo se puede aplicar ya que hace que todos los miembros de la familia se involucren en las decisiones de la empresa y de esta manera evitar que se sientan excluidos y sin importancia dentro de la misma.

“Motiva al grupo para que todos se sientan parte de la organización y se identifiquen con sus objetivos.” (Publipub.org)

Este tipo de liderazgo hace que todos los miembros de la familia se sientan parte de la misma, y que de esta manera ayuden o contribuyan al éxito de la misma, así se evitan problemas o discusiones entre los integrantes, problemas que a la larga pueden hacer que la empresa quiebre por lo que convocar a la participación de la gente en la empresa familiar y hacerlos sentir importantes y parte de ella evita este tipo de cuestiones.

En el liderazgo participativo el líder tiene como virtud el saber comunicarse con la gente, conocerla y saber que piensa sobre la empresa, de esta manera puede acercarse a ellos y escuchar sus opiniones para tenerlas en cuenta, lo que reeditúa en la

participación de todos los involucrados en la empresa, familiares o no y así una empresa con altas posibilidades de seguir operando en el mercado.

“Busca soluciones en común. Anima a pensar, hablar y actuar a todos, sabe trabajar en colaboración, distribuye las responsabilidades entre todos.” (Publipub.org)

Se propone este tipo de liderazgo por dos motivos: el primero es que se evitan peleas entre los miembros de la familiar, ya que se toma en cuenta a todos, sabiendo que uno es el líder, pero no por eso dejan de ser parte importante de la familia, y el segundo que se involucraría todo el personal de la empresa, que se vería en las ganas de trabajar y en el buen desempeño de los trabajadores, esto se reflejaría en las ventas de la empresa y en el tiempo que este en el mercado como empresa familiar.

## **2.4 Herramientas para el Cambio Organizacional**

### **2.4.1 Administración por Objetivos**

“La administración por objetivos es un sistema administrativo integral en el que se combinan de forma sistemática actividades administrativas básicas y el cual persigue el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales” (Peter Drucker, 1954).

La administración por objetivos es un proceso que define los objetivos dentro de una organización de un modo que la alta dirección y los empleados estén de acuerdo con los objetivos y entiendan su papel dentro de la organización.

Las principales características de la Administración por objetivos están relacionadas con y mencionados por (Hunt C. and others, 2010, p.541)

Dimensión de la administración.

Justifica el motivo del porqué de la empresa, la misión y visión están involucradas en esta característica, explica cómo y por qué será manejada de cierta forma la empresa. Tiene que ver con lo la estructura organizacional.

Dimensión económica.

Incluye el estudio y análisis de los costos, gastos e ingresos de la empresa así como los flujos, tanto positivos como negativos que genera.

Dimensión de la participación.

Cuanto y como interactúa la empresa como tal en el mercado y con otras y cuanto interactúan los involucrados y responsables de la misma. Lo podemos manejar como un proceso externo e interno respectivamente.

Dimensión motivacional.

Motivación a los empleados y todos los involucrados con la empresa, de esta forma se pueden lograr los objetivos que se plantean. Se debe saber cómo y porque se motivara de cierta forma para que esto sea una prioridad para la empresa.

El cual la administración por objetivos sugiere premisas para su implementación las cuales son mencionados por (Hunt C. and others, 2010, p.541)

Delegación de tareas a los empleados.

Delegación de facultades a los empleados.

Delegación de responsabilidades a los empleados, centrandolo en objetivos de negocios a la organización.

La existencia de sistemas de planificación, información, mejor control y capacitación de los empleados.

El modelo de administración por objetivos se define por los siguientes componentes mencionados por (Hunt C. and others, 2010, p.541)

El sistema de objetivos.

Los programas de acción.

El calendario.

El presupuesto.

La administración de métodos usados en la Administración por objetivos.

El modelo nos plantea que estos componentes se pueden medir por la metodología “SMART” propuesta por (Hunt C. and others, 2010, p.541) el cual tiene los componentes siguientes:

Específicos

Medibles

Alcanzables

Realistas

Tiempo.

Esta método puede ser útil para la empresa “El gigante de los pisos y azulejos” ya se puede generar una ventaja competitiva planeando los objetivos con la ayuda del personal y un personal que se vaya integrando en el futuro como parte de la planeación de objetivos para poder cubrir más mercado del que actualmente se está abarcando, siendo una parte importante la metodología “SMART” punto clave para la empresas ya que los objetivos deben ser cubiertos por esta, y pueda realmente llegarse a los puntos marcados como objetivos.

Es importante tener una idea clara de lo que se quiere del negocio y para el negocio de la empresa, por lo que se propone una herramienta que ayuda al manejo de estos puntos y que sea de una manera fácil y rápida, para que se pueda comprender.

Debe de contener la información del negocio de la empresa así como los posibles negocios de la misma, para hacer un análisis y ver si es factible o no. Para esto se propone el análisis de Portafolio y la matriz de Despliegue de Visión

#### **2.4.2 Análisis de Portafolio (Matriz BCG)**

Esta herramienta se basa en realizar una matriz el cual ayuda a reflexionar a los estrategias teniendo en cuenta dos dimensiones:

La participación relativa que cada negocio tiene en el mercado.

El nivel de crecimiento en ventas que presenta la industria en el cual el negocio compete.

La matriz se basa en dos dimensiones, el eje horizontal representa la participación que tiene cada negocio. Mostrando la fortaleza y la debilidad que tiene el negocio analizado. El eje vertical representa el crecimiento del mercado de acuerdo con el grado de atracción que el mercado ejerce en la industria.

Dentro de la matriz se representan óvalos los cuales son hechos por los estrategias de acuerdo a la proporcionalidad de las ventas. Esta matriz permite al estratega visualizar tres diferentes conocimientos.

El primer conocimiento que ofrece la matriz es la visualización de las fortalezas de negocio.

El segundo conocimiento que ofrece es un instrumento para identificar la capacidad para generar flujos de efectivo y la necesidad de dinero que requiere cada negocio.

El tercer conocimiento que ofrece la visualización de características específicas propias de la unidad de negocios, el cual sugiere al estratega direcciones estratégicas únicas para cada negocio.

Los componentes de la matriz propuestos por (Stern C and others, 2006, p.258) son:

1- Negocios “signos de interrogación”. Son los componentes del portafolio que tienen participación baja en un mercado en crecimiento. Corresponden a oportunidades aún no explotadas que aparecen como muy atractivas debido a su alta tasa de crecimiento de mercado, requieren de un análisis detallado si vale la pena crecer su cuota de mercado.

2- Negocios “estrella”. Son unidades de negocios con participaciones mayores en mercados en crecimiento. Estas son las unidades que necesitan recursos e inversiones para poder explotar sus oportunidades si una estrella mantiene su cuota de mercado se convierte en “vaca lechera”.

3- Negocios “vaca lechera”. Es un componente que domina el mercado, pero cuyo mercado no está en crecimiento. Puesto que no se puede esperar un crecimiento aquí, el consejo del BCG es el de operar el negocio como un generador de flujo de dinero (ordeñar la vaca).

4- Negocios “perros”. En el modelo del BCG éstos son los componentes del portafolio que tienen participaciones bajas de mercado y cuyos mercados ya están en disminución. Son componentes que deberíamos eliminar porque “no van a ninguna parte”.

Esta metodología puede servir para la empresa “El gigante de los pisos y azulejos” para poder determinar la posición en la cual se encuentra en este momento y así poder determinar si está generando flujos de efectivos de acuerdo en el mercado que se encuentra y tiene un futuro de crecimiento que la matriz puede demostrar ya que al realizar el análisis podrá situar a la empresa en el cuadrante ya sea “signo de interrogación” o cualquiera de los otros 3, demostrándonos qué tipo de estrategia se debe tomar para mejorar que en este caso es lo que se espera para hacer que la empresa genere grandes flujos de efectivo como toda empresa espera como respuesta al abrir esta.

#### **2.4.3 Matriz de Despliegue de Visión**

Para este modelo es importante la visión, ya que esta es anunciada por la empresa para que los empleados deban seguirla y llegar al objetivo de la empresa. Pero muchas veces los empleados no siguen la visión ya sea por falta de esta o porque no se apoya a esta. Por esta razón se ha creado la matriz de desplazamiento para la participación de los empleados para crear una visión que realmente importe a los empleados y se pueda realizar.

La matriz de desplazamiento por Daniel Kim (1995) está conformada por 5 niveles los cuales desarrollaran un modelo para comprender lo que está sucediendo en este momento y lo que se quisiera estuviera pasando.

Los 5 niveles por Daniel Kim (1995) son:

- Visión. La visión nos habla del futuro deseado a largo plazo.
- Modelos Mentales. Los modelos mentales nos hace la siguiente pregunta ¿las creencias y suposiciones son congruentes con la visión?
- Estructura. La estructura nos hace la siguiente pregunta ¿Qué estructuras podemos crear siguiendo las creencias y suposiciones?
- Patrones. Este nivel no habla si los patrones son producidos por las estructuras subyacentes.
- Eventos. Los eventos nos reflejan hasta qué grado se ha implementado la visión.

Para la empresa de “El gigante de pisos y azulejos” este modelo puede ser de mucha ayuda para el desarrollo de esta, ya que está en pleno desarrollo y al planificar un futuro deseado juntos a los empleados de la organización y los miembros de la familia quienes manejan la empresa esto puede generar futuras ganancias para la empresa, ya que todos estarían en la participación del desarrollo de esta y se cerrarían brechas que en este momento no se está haciendo, por la falta de comunión con los empleados, siendo este modelo o herramienta de gran ayuda para beneficio de ambos empresa-empleados y futuros empleados ya que la empresa tiene en mente expandirse y con la ayuda de este modelo se tendría una estructura más sólida a seguir para quienes se puedan integrar en un futuro.

Una vez analizada la forma en la que se puede facilitar el reconocimiento del alcance y oportunidad de negocios no pasamos a las estrategias que se pueden emplear como empresa familiar para implementar los objetivos planteados en las matrices.

Proponemos el modelo de Michael Porter así como el Análisis FODA para poder identificar de una manera más rápida y efectiva cuales son las oportunidades y ventajas de la empresa sobre la competencia, así como para identificar las desventajas en el mercado, y así poder anularlas o convertirlas en ventajas. Estos modelos se proponen por el conocimiento y manejo previo que ya se tuvo de ellos en anteriores ocasiones.

## **2.5 Estrategias de Negocios**

### **2.5.1 Modelo de Michael Porter**

Para poder realizar una investigación sobre los problemas y obstáculos que se le pueden presentar a la empresa se propone utilizar el método de Michael Porter y realizar un análisis de las fuerzas competitivas de la empresa en todos sus sectores, este análisis se plantea mediante seis pasos, los cuales se analizaran uno por uno aplicados a la empresa familiar “El gigante de los pisos y azulejos”.

#### **Análisis de las fuerzas determinantes de la competencia**

En su artículo Porter propone una forma de hacer este análisis, implementando lo que él llama como las cinco fuerzas competitivas básicas:

- La rivalidad entre los competidores existentes en el sector industrial.
- La amenaza de productos o servicios sustitutos.
- La amenaza de nuevos ingresos en el sector.
- El Poder negociador de los clientes.
- El Poder negociador de los proveedores.

Estas cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores. Los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales son todos competidores para las empresas en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares. La competencia, en un sentido más amplio, podría denominarse rivalidad amplificada. (Porter, M. 1997).

Lo que se espera es que la empresa en cuestión logre identificar cuáles son sus fortalezas e implementarlas como es el hecho de que produce un piso que solo esta empresa maneja, y hacer que esta sea la base de la competencia contra otras empresas que manejan el mismo negocio, así como hacer que las fortalezas de la competencia se vuelvan en su contra y beneficie a la empresa familiar.

## **Barreras de entrada**

Es importante recalcar que la empresa ya está establecida, ya está en el mercado por lo que las barreras de entrada no se verán como una limitación, pero de que las hay eso es un hecho. La entrada al mercado depende de los competidores, el cómo reaccionen, pero al ser una empresa ya conocida las agresiones no pueden esperarse del todo agresivas, más bien como conservadoras.

Las estrategias que plantea Porter son aplicables para esta empresa familiar, puede ingresar con una propuesta de mercado de producto accesible pero de gran calidad o con la estrategia de que ofrece un producto que ninguna otra empresa del mismo tipo ofrece.

Esto va relacionado a lo que Porter propone como la diferenciación del producto, la empresa tiene un tipo de azulejo único, que solo ella ofrece al mercado, eso le da muchas ventajas y elimina la barrera de entrada, facilitándole el acceso a la mente del consumidor y ganando territorio en el mercado.

## **Productos sustitutos**

Este punto puede funcionar tanto para bien como para mal hacia la empresa “El gigante de los pisos y azulejos” ya que aunque cuenta con la ventaja de tener y ofrecer al mercado un producto único, también puede batallar con los productos sustitutos que son más baratos y con una calidad similar aunque no la misma que la que ofrece.

Es cuestión de analizar esos productos que pueden sustituir al azulejo y a los pisos para ver de qué manera contrarrestar el prejuicio que le puede ocasionar a la empresa, con una reducción en los costos o con promociones de productos se minimice el efecto de esto en la empresa.

“Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que: 1) Están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial; ó 2) Los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos.” (Porter M. 1997).

## **El poder negociador de clientes y proveedores**

Es importante que la empresa conozca a sus clientes como conoce a sus proveedores, para evitar problemas relacionados a conflictos con ellos debe de saber cómo manejar los negocios que haga con ellos, y es importante que sepa que no se puede negociar de la misma manera con ambos, si logra hacer una relación agradable con ellos, los beneficios serán muchos, y tendrá la fidelidad de ambos.

Con los clientes es importante siempre tener su atención y estar como primera opción para él a la hora de realizar una compra, esto lo lograría con beneficios por su fidelidad, con productos novedosos y de gran calidad o con costos accesibles.

El poder negociador del proveedor se basa en amenazas, amenazas con el alza en los precios o dejar de ofrecer la materia prima por no ser una empresa fuerte para el mismo, por lo que es importante dar una imagen de empresa sólida y sustentable que puede competir con cualquier otra empresa y de esta manera hacer que el proveedor la vea como un buen cliente.

## **Rivalidad entre los competidores existentes**

“La rivalidad entre los competidores existentes tiene como objetivo mejorar la posición de las empresas competidoras utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición.” (Porter, M. 1997).

La empresa debe saber manejar la entrada al nuevo mercado (el estado de Puebla) mediante una campaña publicitaria que realce los beneficios que ofrece y que busque que de cierta manera la publicidad de los competidores le beneficie a la hora de posicionar sus productos.

También puede utilizar la competencia de precios, al ser una empresa nueva en el mercado (Puebla) puede lanzar una campaña de precios bajos en el azulejo o sus pisos. Lo que generaría la competencia limpia y leal entre sus competidores.

### **Determinación del perfil de respuesta del competidor**

Es importante que la empresa familiar, desarrolle un perfil que se empalme con el éxito de los cambios de estrategia de todos los competidores así como a la reacción de cada competidor a los cambios los sectores que se ve involucrada la empresa. Michael propone el análisis de estos cuatro componentes para el diagnóstico en el análisis de un competidor:

- Objetivos futuros
- La estrategia actual
- Los supuestos
- Las capacidades

Al entender estos elementos le proporcionara a la empresa la ventaja de conocer el perfil de la respuesta del competidor y de esta manera estar mejor preparado para contrarrestar la forma en la que atacaría a la empresa. Conociendo los puntos fuertes y débiles del competidor

### **2.5.2 Análisis FODA**

“Uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional, también conocido como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias

tendientes a mejorar la competitividad de una organización.” (José Luis, Ramírez. 2009).

Se propone el análisis FODA para poder identificar las ventajas y desventajas que tiene la empresa “El gigante de los pisos y azulejos” en el mercado, y también para y identificar los problemas internos de la empresa, en caso de que los tenga, para poder encontrar una posición adecuada para la empresa en el mercado.

### **Planeación estratégica y el análisis FODA**

El que la empresa en cuestión tenga una planeación estratégica le permite aproximarse al futuro que ella busca y quiere, se puede pensar que la planeación estratégica ayuda a la empresa a identificar sus propósitos y las estrategias que debe utilizar para conseguirlos.

Una manera de planearlo es empezando desde lo básico, como lo es la misión y visión de la empresa, el análisis interno y externo de la misma así como las estrategias para la implementación y control. La estrategia de la empresa debe de ser realista, en base a sus recursos, debe plantearse los objetivos, que sean realistas para de esta manera estén al alcance de la misma.

“El gigante de los pisos y azulejos” puede comenzar por la misión y visión que tiene en la ciudad de Puebla, después implementar una estrategia en la que se identifique su ventaja sobre los otros competidores y sacar beneficio así como la implementación de una estrategia para contrarrestar sus debilidades, y volverlas a favor de la misma.

### **El medio ambiente y el análisis FODA**

Para este paso, los administradores de la empresa deben de tener en cuenta el entorno, en este caso el lugar en donde quieren entrar al mercado, y sobre todo deben conocerlo y también a los elementos que influyen en el, para sacar ventaja de sus fortalezas implementadas en el mercado, y también para no resaltar de cierta manera lo que son debilidades para la empresa.

El autor hace mención de los tipos de entornos que se deben tomar en cuenta para el análisis FODA de una empresa, y los plantea como entorno externo y entorno interno. El primero está enfocado a los elementos que son independientes de la empresa como lo son la economía, la política, cultura, tecnología y lo legal.

Con estos elementos son los que debe tener cuidados la empresa, ya que son los que más problemas le pueden ocasionar, ya que no tiene influencia sobre ellos, pero también, sus fortalezas son mejores, por lo que es importante identificarlas y aplicarlas de la mejor manera para el beneficio de la misma.

El entorno interno, por su parte como lo dice, son todos aquellos elemento que inciden directamente sobre la empresa, con sus estructura y operación y que incluye todos los elementos relacionados a sus áreas, en este entorno las fortalezas y debilidades son más fáciles de controlar, ya que son bajo elementos que estén en control de la empresa, por lo que es más fácil identificarlas y sacarle provecho a las mismas.

### **Variables del análisis FODA**

En este paso se explican cada una de sus variables, como lo son:

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

Esto para tener bien claro el objetivo de las mismas e identificarlas de la mejor manera. Se debe elaborar un equipo en este caso para la empresa “El gigante de pisos y azulejos” se podría integrar uno o varios miembros de la familia como parte de ese grupo de trabajo y de esta manera tener a alguien de la familia cerca de las acciones que se tomen al momento del análisis.

### **Consideraciones generales para la elaboración del análisis FODA**

Se recomienda que el análisis se realice por un equipo de 3 a 5 personas y que tenga la experiencia y conocimiento sobre la realización del mismo y sobre las áreas de la empresa, en este caso, como se mencionó anteriormente, se puede integrar a uno o más miembros de la familia en el equipo, ya que no solamente verán el lado empresarial, sino también el lado familiar, y también para que los miembros de la familia sepan que un integrante está participando en el análisis y de esta manera sentirse más confiados. Al aportar ideas, lo hará de una forma clara y objetiva.

Se les debe brindar todas las facilidades a los encargados de la realización del análisis, ya que necesitan conocer todo lo involucrado a la empresa familiar, y una obstaculización para obtener datos o información afectaría el análisis FODA. También es importante que la empresa determine los elementos que son vitales para la misma, elementos que se mencionaron anteriormente como lo son las misión, la visión y los objetivos de la empresa al pasarse a la ciudad de Puebla, para que sean utilizados en el análisis FODA.

Es importante que los criterios que se utilizaran para el análisis se establezcan desde un principio, esto para evitar dudas y problemas posteriores y que todos los involucrados en el análisis tengan conocimiento de ellos, los criterios deben ser consistentes y no modificarse en el proceso de análisis ya que esto afectaría los resultados obtenidos.

Para cada uno de los criterios se debe hacer el análisis de las variables FODA, también es recomendable realizar una matriz para el análisis de los criterios y sus variables, ya que esto facilita el manejo de los datos obtenidos. Se debe establecer un periodo razonable y definido para llevar a cabo el análisis, ya que los temas administrativos pueden hacer poco oportuna u obsoleta información obtenida, esto suele suceder si el estudio se tarda demasiado.

Por último se debe realizar un informe sobre los datos e información obtenida, el informe debe ser estructurado para que demuestre de una forma profesional y efectiva el diagnóstico, y que contenga los elementos tangibles para establecer propuestas para elaborar estrategias que beneficien a la empresa. Que sea un informe útil para la planeación y administración estratégica

## **Procedimiento para elaborar un análisis FODA**

El procedimiento que se propone en artículo para desarrollar el análisis FODA incluye los siguientes pasos:

- Identificación de los criterios de análisis.
- Determinación de las condiciones reales de actuación en relación a las variables internas y externas del análisis.
- Asignación de una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas (matriz).
- Cálculo de los resultados
- Determinación del balance estratégico
- Gráfica y análisis de los resultados
- Obtener conclusiones

Llevando a cabo estos pasos utilizando la información de la empresa “El gigante de los pisos y azulejos” se puede realizar un análisis FODA, el cual proporcione la información suficiente para conocer las ventajas y desventajas en el mercado al que quiere entrar y de cierta manera como mitigar las posibles amenazas y debilidades de la misma.

La participación de miembros de la familia de la empresa en cuestión puede ayudar a tener un enfoque diferente y así buscar más y mejores soluciones a los problemas que se puedan encontrar, la realización de la matriz que ayuda a guardar y entender los datos servirá para que todos los familiares entiendan mejor la situación.

Con el informe ya elaborado de la mejor manera, “El gigante de los pisos y azulejos” tendrá un mejor conocimiento de lo que debe hacer y lo que no debe hacer así como sobre cuáles son sus ventajas sobre la competencia para aprovecharlas y cuáles son sus debilidades, para contrarrestarlas o para buscar la manera de utilizarlas a sus favor, esto para beneficio de la empresa.

El modelo a seguir y la herramienta que se propone para la empresa “El gigante de los pisos y azulejos” sería la matriz de despliegue de visión ya que se considera una

empresa pequeña que está en desarrollo se puede conjuntar puntos de vista de empleados con familiares de la empresa para generar una mejor estrategia para poder llevar a la empresa a su mejor desarrollo, considerando el tipo de liderazgo participativo el cual se tendrá en cuenta la participación de todos los que forman la organización