



PLAN ESTRATEGICO DE TIENDAS ELEKTRA 2002 - 2005

**Trabajo de Investigación
presentado para optar el Grado Académico de
Magíster en Administración**

**Por:
Luis Alfredo Guerrero Che
Rafael Angulo Quevedo**

Asesor: Emilio García Vega

2011

Dedicado a nuestras familias por su apoyo
incondicional e inspiración.

A la Universidad del Pacífico por habernos
dado la oportunidad de crecer como
profesionales y personas.

RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo del presente trabajo de investigación tiene como finalidad la elaboración de un Plan Estratégico para los años 2002-2005 de las Tiendas Elektra, una de las cuatro unidades de Negocio del Grupo Elektra.

En la primera parte del trabajo, se realizó un análisis de la corporación y del grupo, que nos da a conocer los antecedentes, giro del negocio y su situación financiera.

Se analizó los efectos favorables o desfavorables de las tendencias macroeconómicas, políticas, sociales, demográficas, legales, tecnológicas, que repercuten directamente en la unidad de negocio que estamos desarrollando.

Con el análisis interno de la empresa que se elaboró se identificó en la cadena de valor las actividades que generan valor al negocio, además de conocer cuales son los recursos y capacidades más importantes de Tiendas Elektra concluyendo con ésta parte el análisis VRIO el cual nos permitió conocer las fuentes de ventaja competitivas de la empresa.

Con este análisis previo se desarrollo a continuación los objetivos y las estrategias que Tiendas Elektra, para luego éstas ser evaluadas en las matrices FODA y PEYEA, donde se seleccionó la estrategia se va implementar en la empresa analizada por el método de los promedios ponderados.

Definida la estrategia se desarrollaron los planes funcionales de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Finanzas, en donde en cada uno se determina que estrategia se va a seguir las cuales tienen relación con la estrategia genérica definida la cual fue la de Liderazgo por Costos totales enfoque amplio.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	III
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1: ANTECEDENTES	3
1.1. Descripción de la empresa	3
1.2. Descripción del Negocio	4
1.3. Análisis Financiero	10
1.4. Decisión de Inversión.....	16
1.5. Conclusiones	18
CAPITULO 2: VISIÓN Y MISION	18
2.1. Visión	19
2.2. Misión	19
2.3. Valores.....	20
CAPITULO 3: ANÁLISIS EXTERNO	21
3.1. Análisis externo	21
3.2. Industria: Las cinco fuerzas de Porter	27
3.3. Ciclo de vida de la industria.....	34
3.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	35
CAPITULO 4: ANALISIS INTERNO.....	36
4.1 Cadena de Valor de Tiendas Elektra	36
4.2. Recursos y Capacidades	41
4.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	43
CAPITULO 5: DISEÑO DE ESTRATEGIAS	45
5.1. Objetivo General	45
5.2. Objetivos Estratégicos	45
5.3. Políticas de la Empresa.....	46
5.4. Responsabilidad Social.....	46
5.5. <i>Selección de Estrategias</i>	50

CAPITULO 6: SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA	53
6.1. Criterios de Selección	53
6.2. Descripción de la Estrategia Seleccionada	54
6.3. Descripción de la Estrategia Contingente	54
CAPITULO 7: PLAN DE MARKETING	55
CAPITULO 8: PLAN DE OPERACIONES	58
CAPITULO 9: PLAN DE RECURSOS HUMANOS	59
CAPITULO 10: PLAN DE FINANZAS.....	60
CAPITULO 11: CONTROL Y PLAN DE CONTINGENCIA	62
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES.....	64
BIBLIOGRAFIA	65
ANEXOS.....	66

INTRODUCCIÓN

El Grupo Elektra S.A. de C.V. es una sociedad anónima de capital variable constituida bajo las leyes de los Estados Unidos Mexicanos, cuyos orígenes se remontan por los años 1950. Es considerada como una de las cadenas de ventas al menudeo más importantes de Latinoamérica. Cabe señalar que el Grupo Elektra depende en gran medida de la economía mexicana que está influenciado directamente con lo que suceda con la economía de los Estados Unidos.

El éxito de este grupo depende de la retención de personal clave y el mantenimiento de buenas relaciones laborales, se suma además el desempeño de los ejecutivos y empleados que cuentan con una gran experiencia en la industria de la venta al menudeo de electrodomésticos, línea blanca, enseres menores, muebles para el hogar.

Según el caso, el Grupo Elektra a partir del año 2001 enfrenta un entorno económico desfavorable debido a la desaceleración en el crecimiento de las principales economías del mundo, sin embargo, este entorno también ofrece oportunidades para consolidar sus negocios y seguir creciendo rentablemente.

Todo esto ha llevado a la empresa a evaluar su estrategia de crecimiento y preguntarse en donde debería asignar sus recursos y en que clase de negocios debería apostar.

Según sus resultados financieros, el Grupo Elektra ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos años (1997-2001). La unidad más grande e importante del grupo son las tiendas Elektra que representan más de 80% de los ingresos del grupo¹.

El presente trabajo de investigación está enfocado en buscar alternativas estratégicas que el Grupo Elektra pueda aplicar para expandir sus operaciones, teniendo en cuenta la limitación de recursos, dada la crisis financiera internacional en pos de obtener ventajas competitivas que le

¹ Reporte Anual Grupo Elektra 2001

permitan seguir creciendo rentablemente y consolidarse como líder indiscutible de la industria.

CAPITULO 1: ANTECEDENTES

1.1. Descripción de la empresa

El Grupo Elektra forma parte del conglomerado de la Corporación Salinas², desarrollándose en el comercio especializado de ventas al menudeo que por el año 1950 fue fundada por Hugo Salinas Rocha, convirtiéndose en una de las primeras empresas mexicanas en fabricar aparatos de televisión. Ver Organigrama en anexo No 1

Para el año 1954, Elektra comenzó a vender sus productos directamente al consumidor mediante vendedores de puerta en puerta, dando origen al programa de ventas a crédito; lo que llevaría a que tres años se abriera la primera tienda.

Para 1987 Elektra cuenta con 59 tiendas y con más de 2,000 empleados, este año fue decisivo para la compañía dado que el nuevo director del grupo Ricardo Salinas implementaría posteriormente un cambio organizacional; por lo que decidió contratar con un equipo de profesionales talentosos y competentes para el desarrollo y crecimiento del grupo.

En el año de 1993, comienza a realizar servicios de transferencia de dinero con Western Unión y en el año 1995 se adquiere Hecali, una cadena de tiendas de ropa.

Su crecimiento no solo fue en el mercado mexicano sino también fuera de sus fronteras y para el cierre del año 1997 termina con

² **Corporación Salinas** es una corporación mexicana dueña del conglomerado de medios de comunicación TV Azteca, así como las tiendas Elektra. Abarca las compañías de los sectores financieros, telecomunicaciones e internet.

tiendas abiertas en países centroamericanos como Guatemala, Honduras, El salvador y República Dominicana.

El año 1999 incursiona en el mercado peruano y adquiere a su competidor más importante en México el Grupo SyR, cuya principal subsidiaria era Salinas y Rocha.

El 18 de diciembre de 2000, Elektra se fusionó con Grupo SyR. Como resultado de lo anterior, Grupo SyR subsistió, cambiando su denominación a Grupo Elektra³, y todas las Compañías en operaciones, incluyendo Elektra Comercial, Elektrafin Comercial, Salinas y Rocha y The One eran, en ese momento, sus subsidiarias.

En el año 2001, el Comité Ejecutivo de Elektra estudia nuevas oportunidades de crecimiento en un escenario no tan favorable por las condiciones económicas que se venían desarrollando; por lo que se espera seguir creciendo en el mercado mexicano en base a la experiencia adquirida en crisis anteriores.

1.2. Descripción del Negocio

Las principales actividades del Grupo Elektra, SA de CV y sus subsidiarias son la compra y venta, distribución, importación y exportación de productos electrónicos de consumo, electrodomésticos, muebles y ropa. Una parte significativa de los ingresos de la empresa proviene de las ventas a plazos. Además, la empresa ofrece una serie de productos y servicios complementarios, el más importante de los cuales son servicios de transferencia de dinero desde

³ Conformado por cuatro unidades de negocio: Tiendas Elektra, Salinas y Rocha, The One y Bodegas y Remate.

Estados Unidos a México y dentro de México, y servicios de extensión de garantía para aparatos electrónicos y electrodomésticos.

El modelo de negocio de Elektra se basa en el enfoque de satisfacción al cliente, el cual constituye el núcleo del modelo. Este toma como pilares al comercio de productos, de servicios y tiendas de marca. Además de brindar servicios financieros como el de crédito al consumo y las cuentas de ahorro.

En la figura N° 1-1, se trata de esquematizar el modelo de negocio que para el año 2001 viene ejecutando el grupo Elektra.

Figura 1- 1: Modelo de Negocio del Grupo Elektra



Fuente: Informe Anual 2001, Grupo Elektra.

El primer pilar del modelo es el comercio de productos, en donde Elektra pone una gran variedad y gamas de las diversas líneas que se ofrecen en los diferentes formatos de tienda, como las lí-

neas electrónicas, enseres domésticos, línea blanca, PC`s, dispositivos de comunicación, entre otros, que dan una alternativa para una mejor calidad vida para la clase media mexicana.

El segundo pilar que es el comercio de servicio, en donde el cliente valora la seguridad, conveniencia y rapidez de los servicios que brinda Elektra, donde las transferencias de dinero tienen un nivel de confianza altísimo por parte de los usuarios. Además de las garantías extendidas por las mercancías que se compran en las tiendas que Elektra ofrece de manera exclusiva.

El tercer pilar son las tiendas de marca o unidades de negocio que componen Elektra, reconocidas por los clientes lo que se refleja en la cantidad de tiendas que se han abierto en el transcurso del tiempo.

Los diferentes formatos de tienda y los diferentes niveles de ingreso y gustos son elementos claves que tiene el grupo.

Como cuarto pilar tenemos los créditos al consumo, los cuales permiten a los clientes de Elektra acceder a la compra de bienes y/o servicios, tales como electrodomésticos, computadoras, etc., los mismos que se pagan en cuotas semanales.

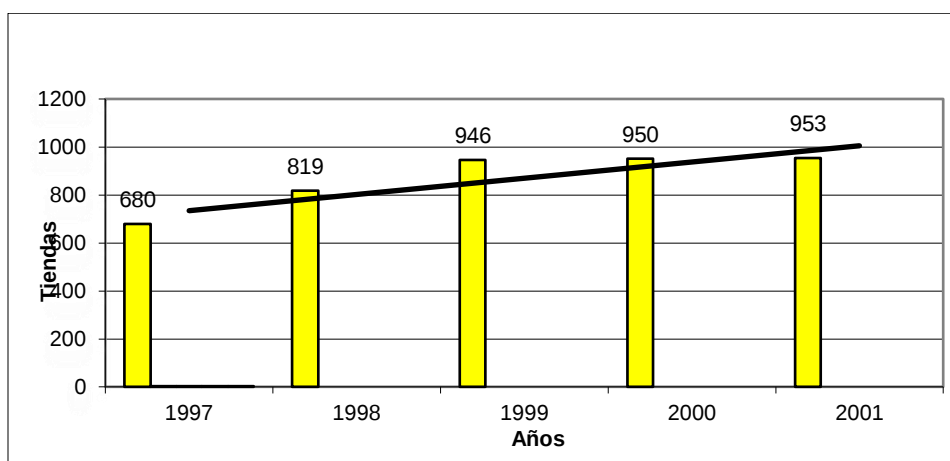
En el quinto pilar se encuentran las cuentas de ahorro, las cuales son captadas a través de Guardadito, una empresa conjunta con Banca Serfin. No cobran intereses ni comisiones a fin de estimular el ahorro de las familias mexicanas.

Sosteniendo a estos pilares se cuenta con una red tecnológica y un capital humano comprometido, los cuales dan soporte a todas las operaciones del negocio. Todo esto en el sentido de ofrecer

productos de calidad y cumplir con el objetivo del negocio que es la satisfacción del cliente.

El modelo de negocio aplicado por Elektra ha sido un éxito en México y la ha convertido en la cadena especializada líder en ese país, además de tener una presencia significativa en otros mercados de Latinoamérica. Esto ha quedado demostrado con la apertura creciente de tiendas desde el año 1997. Ver gráfico No 1-1

Gráfico No 1-1: Número de Tiendas del Grupo Elektra 1997 - 2001



Fuente: Informe Anual 2000, 2001 Grupo Elektra. Incluye México y países de Latinoamérica.

En el cuadro N° 1-1 se describe en síntesis las cuatro unidades de negocio que conforman Elektra, además del giro de negocio y al segmento de mercado que se dirigen.

Cuadro N° 1-1 Unidades de Negocio del Grupo Elektra

Unidad de negocio	Giro de Negocio	Segmento de Mercado
Tiendas Elektra – Mega Elektra	Ventas de electrónica, línea blanca, aparatos de uso doméstico y muebles.	D, D+, C
Salinas y Rocha	Muebles y electrónica de alta tecnología.	C , C+
The One	Ropa informal y accesorios.	D,D+,C
Bodegas y Remate	Bienes renovados y embargados y modelos descontinuados	D y D+

Fuente : Informe Anual Grupo Elektra 2001

Las Tiendas Elektra y The One orientan sus ventas a segmentos de mercados similares, pero con productos diferentes; Bodegas y Remate van a un segmento más bajo mientras que Salinas y Rocha va dirigido a un segmento de mercado con un mayor nivel de ingresos.

A continuación presentamos el cuadro No 1-2 donde se describe los niveles socioeconómicos de la sociedad mexicana al año 2000.

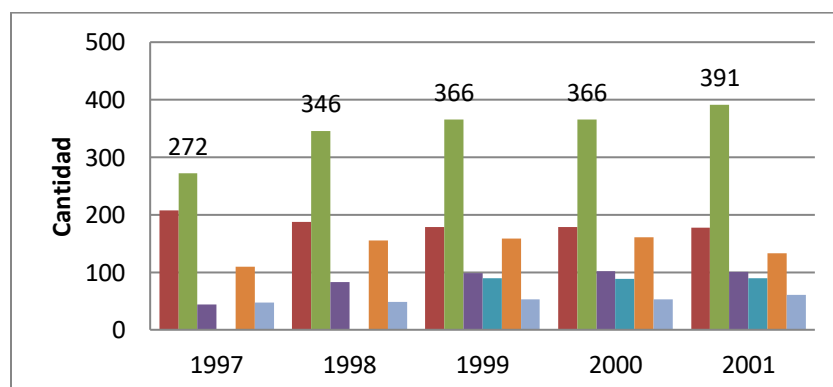
Cuadro No 1-2 Niveles Socioeconómicos de la Sociedad Mexicana

CLASE	DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE DE LA POBLACION
A/B	Hogares con ingresos mensuales de más de 7,000 dólares, Cuenta de cheques y más de dos tarjetas de crédito. Casas o departamentos con más de dos o tres recámaras y dos o tres baños. Dos o más automóviles de lujo, dos líneas telefónicas, dos o más televisores y una computadora.	6%
C+	Hogares con ingresos mensuales entre 3,000 y 7,000 dólares Una o dos tarjetas de crédito. Casas o departamentos con dos o tres recámaras y uno o dos baños. Uno o dos coches, dos líneas telefónicas; el 20% de este segmento tiene una computadora.	9%
C	Hogares con ingresos mensuales entre 1,000 y 3,000 dólares Algunos tienen una tarjeta de crédito Casas o departamentos con dos o tres recámaras y un baño. Un automóvil normal, una línea telefónica, dos televisores y un receptor de radio.	26%
D+	Hogares con ingresos mensuales de 600 y 1000 dólares No tienen tarjeta de crédito Casas o departamentos con una recámaras y un baño. No tienen automóvil, usan una línea telefónica y un radio.	22%
D	Hogares con ingresos mensuales de 200 y 600 dólares No tienen tarjeta de crédito Casas o departamentos con una recámaras y un baño. No tienen teléfono, poseen un televisor y un radio.	30%
E	Hogares con ingresos mensuales menores a 200 dólares Casas o departamentos pequeños, una tercera parte de los cuales cuenta con un baño, pero la mayoría carece de conexión al servicio de alcantarillado. No tienen teléfono la mayoría posee sólo un televisor y un receptor de radio	7%

Fuente: Reporte anual Grupo Elektra 2000

Se ha creído conveniente desagregar las tiendas del Elektra según las unidades de negocio que la conforman con la finalidad de analizar el crecimiento individual de las mismas. Ver gráfico No 1-2

Gráfico No 1-2 No de Tiendas de Elektra según Unidad de Negocio



Fuente: Reportes anuales 1999, 2000 y 2001, Grupo Elektra.

Las Tiendas Elektra y Mega Elektra están ubicadas estratégicamente en las colonias de clase media del Distrito Federal y de los 31 Estados Mexicanos; así como, en cinco países de Latinoamérica⁴. Siendo estas cadenas las más importantes del Grupo Elektra.

Las Tiendas Elektra bajo el formato tradicional tuvieron una disminución desde el año 1997 hasta el año 2001, originado por la conversión al formato de tienda Mega Elektra la cual permite aprovechar al máximo las economías de escala y el uso eficiente del espacio. Ver gráfico 1-2

1.3. Análisis Financiero⁵

1.3.1. Análisis Vertical

El activo corriente del Grupo Elektra se incrementó de 51.02% en el año 1999 a 57.66% en el año 2001, siendo los rubros más representativos los clientes y los inventarios.

Respecto a los clientes estos tuvieron un incremento significativo en el 2000 llegando a representar el 26.4% de los activos totales, para luego el siguiente año disminuir a 22.05%

El rubro de inventarios ha ido disminuyendo como porcentaje del total de los activos, pasando de 20.52% en el año 1999 a 18.76% en el año 2001.

Para el caso de los activos no corrientes, el rubro más importante es el de los activos fijos, el cual experimentó una disminución en los últimos años, pasando de un 29.35% del total de los activos en 1999 a 23.81% en el 2001.

⁴ Guatemala, El Salvador, República Dominicana, Honduras y Perú

⁵ Ver detalle en el anexo No 2

Dentro de los pasivos destacan los rubros de proveedores que han tenido una disminución dentro de su participación de los pasivos totales., cerrando para el 2001 con un 15.81%, cifra menor al de los años 2000 17.65% y 1999 18.92%.

El pasivo de largo plazo experimentó un aumento significativo en el año 2001, alcanzando el 24.53% del total de los pasivos, cifra bastante alta si lo comparamos con los años anteriores que fueron de 19.64% para el año 2000 y 13.02% para el año 1999.

Las utilidades retenidas también han sufrido un incremento importante para el año 2001 que alcanzaron el 41.45% de los pasivos totales, cifra superior a los años anteriores.

Con respecto al estado de pérdidas y ganancias, se aprecia que los costos totales están en un promedio de 58% de las ventas totales y que el margen bruto se mantiene en un 42% en promedio en los últimos 3 años

Los gastos administrativos se han reducido en un punto porcentual en el año 2001 con respecto al año 2000, lo que originó que utilidad operativa suba un punto alrededor del 12%.

Los gastos por intereses se incrementaron en 1% en el 2001 lo que originó una disminución de la utilidad neta en un punto porcentual, llegando a alcanzar el 7% en el 2001.

Análisis Horizontal

Con respecto al activo corriente, el rubro de efectivo y equivalentes ha tenido un incremento considerable en el periodo 2001/2000 de 139.12%, esto es originado por los mayores ingresos que provinieron de las actividades operativas de la empresa y a una efi-

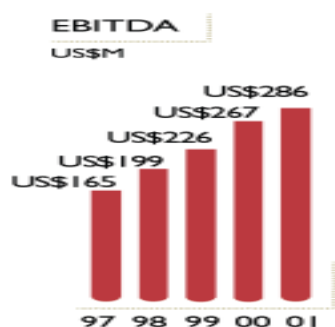
ciente política de cobranzas, que tuvo un efecto directo con la disminución de las cuentas por cobrar de -12.11% del periodo 2001/2000.

Por otro lado en el pasivo corriente se aprecia un aumento significativo de la deuda a largo plazo sin costo, que en términos porcentuales asciende a 258.86%, siendo lo contrario en el endeudamiento a largo plazo con costo, donde disminuyó, pasando de un 88.89% a en el periodo 2000/1999 a 29.67% en el periodo 2001/2000, que en términos generales refleja la intención de la empresa de endeudarse a largo plazo.

En el estado de pérdidas y ganancias se puede apreciar la disminución de las ventas en el periodo 2001/2000 en un 2%, si lo comparamos con el periodo anterior 2000/1999 esta obtuvo un 18% de crecimiento en ese periodo.

Hubo una disminución importante en los gastos de administración y ventas en un 3%, así como una disminución del margen operativo que paso del 21% en el periodo 2000/1999 a 7% en el periodo 2001/2000, producto de una reducción importante en las ventas, lo cual tiene un efecto directo con la utilidad neta que disminuyó en 4% si lo comparamos con el periodo anterior que fue del 31%.

Gráfico 1-3 EBITDA 1997-2001



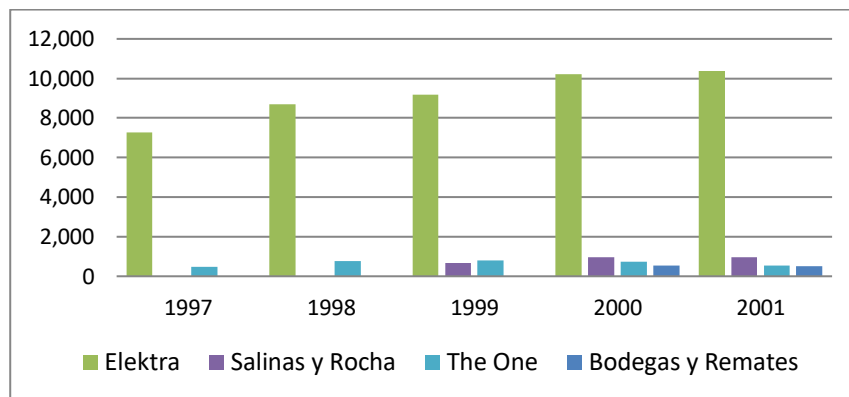
El EBITDA⁶ de Elektra ha venido creciendo desde el año 1997 al año 2001, reflejando la autonomía financiera para afrontar sus compromisos a corto plazo; es decir, que tiene la capacidad para pagar el capital y a sus acreedores, además de medir el desempeño del negocio comparándose

⁶ Reporte anual 2001 Grupo Elektra

con los múltiplos, razones y márgenes derivados de EBITDA de sus pares.

En base al análisis del Estado de Pérdidas y Ganancias de los años 1997 al 2001, se determina que los ingresos de Elektra provienen de dos fuentes: la primera es por **ventas de productos y servicios** y la segunda es por **ventas al crédito**.

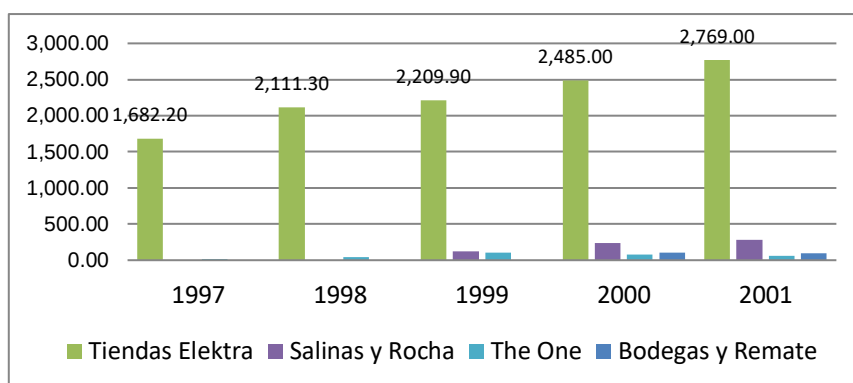
Gráfico N° 1-4 Venta de Productos y Servicios por Formato



Fuente: Reportes anuales 1999, 2000 y 2001 Grupo Elektra.

El ingreso por ventas de productos y servicios de las Tiendas Elektra son altas a comparación con las otras unidades de negocio del Grupo Elektra, observándose un aumento en las ventas de 7,262 millones a 10,366 millones de pesos mexicanos en el periodo de 1997 al 2001. Ver el gráfico 1-4

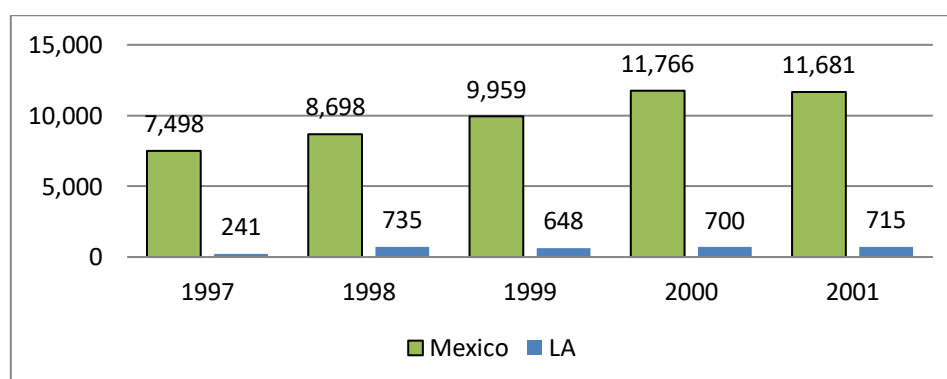
Gráfico No 1-5 Ventas a Crédito por Formato de Tienda



Fuente: Reportes anuales 1999, 2000 y 2001 Grupo Elektra.

La unidad con mayor ventas al crédito que más sobresale dentro de Elektra son las tiendas Elektra, esto se sustenta por el crecimiento que ha venido teniendo entre los años 1997 al 2001. Ver gráfico 1-5

Gráfico No 1-6 Venta de Productos y Servicios por Región

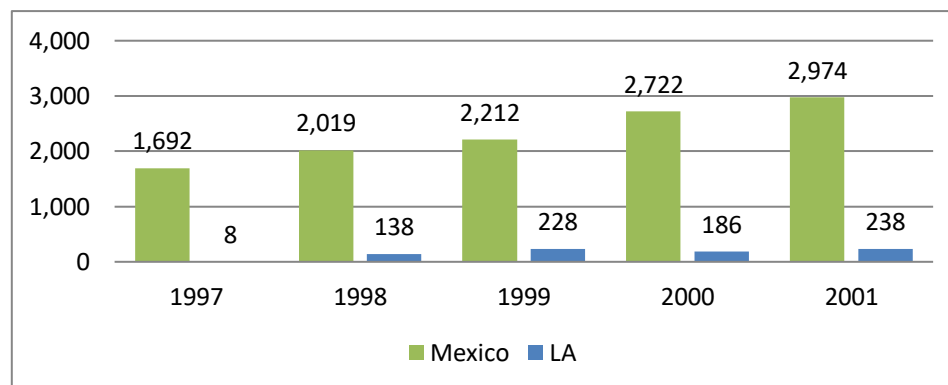


Fuente: Reportes anuales 1999, 2000 y 2001 Grupo Elektra.

Las Tiendas Elektra operan en México y en cinco países de Latinoamérica, siendo sus ingresos más altos en el mercado mexicano desde 1997 con 7,498 millones de pesos mexicanos hasta el 2000 con 11,766 millones de pesos mexicanos. Sufriendo una disminución en el 2001 producto de la crisis mundial que afectaba en ese

momento. En las sucursales de Latinoamérica las ganancias son menores al compararse con el mercado mexicano. Ver gráfico 1-6

Gráfico No 1-7 Venta a Crédito por Región

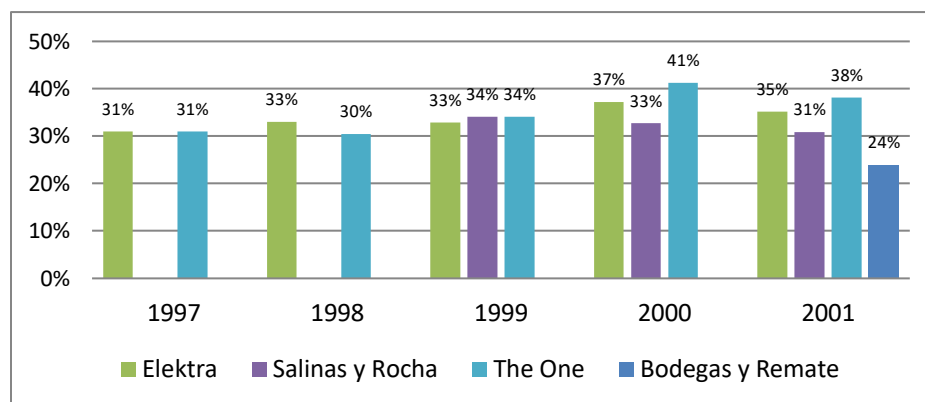


Fuente: Reportes anuales 1999, 2000 y 2001 Grupo Elektra.

Las Tiendas Elektra con mayores ventas a crédito que sobresale es el mercado mexicano al observarse un incremento de 1,692 millones de pesos mexicanos a 2,974 millones de pesos mexicanos entre los años 1997 al 2001 con respecto a Latinoamérica. Ver gráfico No 1-7

Respecto a los márgenes brutos de las unidades de negocio, observamos una tendencia al aumento de Tiendas Elektra hasta el año 2000. En el año 2001 se observa una reducción de los márgenes de todas las unidades negocios debido a la crisis financiera de esa época.

Grafico No 1-8 Margen Bruto Unidades de Negocio de Elektra



Fuente: Reportes anuales 1999, 2000 y 2001, Grupo Elektra

1.4. Decisión de Inversión

Se ha seleccionado 11 países (EE.UU, Perú, México, Guatemala, El Salvador, Honduras, República Dominicana, Colombia, Chile, Brasil y Argentina) con el fin de aplicar una matriz de atractividad para evaluar el potencial que tienen estos países para invertir en base a nueve variables. Luego de completada la matriz, se le asigna pesos a cada variable con el objetivo de poder ponderar y así obtener una puntuación total por país. La matriz de atractividad se muestra en el anexo No 3

De acuerdo con los resultados obtenidos, los países potencialmente atractivos para invertir serían Estados Unidos, México, Chile y Brasil

Estados Unidos, si bien obtiene el más alto puntaje en la matriz de atractividad (66.7) debido a su gran poder adquisitivo y estabilidad económica, sin embargo, no se considerará como oportunidad de inversión inmediata debido a las siguientes razones:

- Mercado de volumen alto y margen bajo. Modelo distinto al utilizado en México.
- Poco conocimiento de la regulación estadounidense

- No se tendría el mismo poder de negociación que cuentan con sus proveedores en México.
- Leyes más estrictas en lo referente a la protección al consumidor.
- Gran competencia en el sector que tienden a reducir los márgenes de ganancia.

México, es considerado la segunda economía más grande de Latinoamérica después de Brasil. Es considerado un país emergente y económicamente estable. El ingreso per cápita ha mejorado en los últimos años gracias a la apertura comercial, lo que ha permitido a la población tener más acceso al mercado. Así mismo posee grandes sectores de la población que no son atendidos actualmente por el retail moderno y representan una oportunidad para seguir expandiendo el negocio.

Chile, es una país económicamente muy estable, con uno de los ingresos per cápita más altos de Latinoamérica. Mercado interno pequeño con gran competencia en el sector de retail, lo que ha provocado que las empresas locales de retail dirijan sus inversiones a otros países de la región.

Se descarta realizar alguna inversión en este país por lo anteriormente descrito.

Brasil, considerada una de las economías más grandes de Latinoamérica y con una de las poblaciones más grandes y diversas de la región, que ofrecen oportunidades para hacer negocio, sin embargo, hay ciertas barreras culturales tales como el idioma, costumbres, etc., así como cierto grado de proteccionismo del gobierno a la industria local. No se debe descartar su ingreso en el

largo plazo, después de un proceso gradual de aprendizaje del mercado local

1.5. Conclusiones

Luego de analizar los antecedentes, la descripción del negocio, la parte financiera de Elektra y las oportunidades de inversión en los países de Latinoamérica se concluye lo siguiente:

- Elektra debe considerar a **México** como primera oportunidad de inversión debido a su gran potencial de crecimiento, sus sectores poblacionales emergentes, la estabilidad económica que ha demostrado en los últimos años y la rentabilidad superior que obtiene en este país comparado con otros países de la región. A esto se suma su gran conocimiento del mercado, las alianzas estratégicas que posee con sus proveedores y su posición de liderazgo en el sector. Esto le permitirá consolidarse en el mercado mexicano para luego considerar ingresar a otros mercados de la región.
- El costo de abrir una tienda Elektra en México es de Ps. 2.9 millones comparado con Latinoamérica que es de Ps. 3.1 millones.
- La unidad de negocio en la cual se invertirá será las **Tiendas Elektra** debido a que estas aportan más del 80% de los ingresos del grupo, tiene una amplia red de distribución y base de clientes a nivel nacional que le permiten desarrollar economías de escala y ofrecer servicios financieros a todos ellos.

CAPITULO 2: VISIÓN Y MISIÓN

2.1. Visión

Sobre la base de los análisis desarrollados y las respectivas conclusiones se plantea la misión y visión de Tiendas Elektra, las cuales se alinearan con la visión del Grupo Elektra.

Visión del Grupo Elektra:

“El éxito de nuestro negocio radica en una visión optimista de las posibilidades de México y América Latina, así como en un equipo de trabajo con talento y creatividad”⁷

En base a la visión del Grupo Elektra elaboramos la visión de Tiendas Elektra.

“Ser la cadena más importante de ventas especializadas y servicios financieros que formará parte de la vida de los latinoamericanos, satisfaciendo sus necesidades y permitiéndoles mejorar su calidad de vida y a la vez contribuir con el desarrollo de la sociedad, contando con un equipo humano capaz, innovador y la mejor tecnología existente”.

2.2. Misión

“Crear valor a nuestros accionistas mediante un crecimiento rentable y sostenido.

Esto se logra:

- Siendo una de las empresas más importantes de ventas de mercancías al menudeo en Latinoamérica
- Proporcionando bienes y servicios básicos de alta calidad al mejor precio
- Operando una red de tiendas especializadas de la más alta calidad.

⁷ Reporte anual 2000, Grupo Elektra

- Integrando un equipo de trabajo comprometido en un ambiente que promueve el desarrollo humano”.

En base a esta Misión del grupo se propone la misión para las Tiendas Elektra.

“Satisfacer y superar las expectativas de las familias de clase media mexicanas y latinoamericanas ofreciéndoles electrodomésticos, enseres básicos y servicios financieros acorde a sus necesidades, logrando así su confianza y reiterada preferencia que nos permita nuestro crecimiento rentable y ser los líderes del sector en la región”.

2.3. Valores

La empresa considera que las actitudes y acciones que realizan se cimientan en los siguientes valores:⁸

- ✓ Respeto a las personas y al entorno.
- ✓ Compromiso personal para lograr el máximo esfuerzo.
- ✓ Calidad en los productos y servicios que ofrecemos.
- ✓ Satisfacción del cliente.
- ✓ Honestidad y lealtad que aseguren la integridad de la empresa.
- ✓ Capacidad para tomar decisiones responsables y flexibilidad para aceptar el cambio.
- ✓ Comunicación abierta para trabajar en equipo.
- ✓ Educación como principal vehículo para lograr el crecimiento, la superación y el desarrollo.
- ✓ Tenacidad y perseverancia en nuestras actitudes.
- ✓ Iniciativa y creatividad en el desempeño de nuestro trabajo.

⁸ Reporte Anual 2000, Grupo Elektra

- ✓ Reconocimiento público y retribución económica.
- ✓ Innovación constante para lograr el crecimiento deseado.

Se considera que estos valores están alineados con la visión y misión de Tiendas Elektra propuestos ya que buscan que los colaboradores estén orientados hacia el servicio al cliente, además de buscar su compromiso y la generación de valor para la empresa.

CAPITULO 3: ANÁLISIS EXTERNO

En el presente capítulo se analizará el entorno externo a través del análisis de las tendencias para los periodos 2002 al 2005, así como el análisis de la industria donde compite Tiendas Elektra según el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

3.1. Análisis externo

En el anexo No 5 se tiene el resumen de las tendencias analizadas para el periodo 2002 – 2005 para las variables económicas, políticas, legales, tecnológicas, sociales demográficas y ecológicas de México. Así mismo se ha colocado la fuente de cada tendencia analizada al final de cada misma.

a) Variables Económicas

El 2001 las economías desarrolladas tuvieron una desaceleración en su crecimiento, se tiene el caso de la economía japonesa que luego de varios años de crecimiento se contrajo, en el caso de los países europeos la reducción a la mitad de su crecimiento y la ocurrencia de la desaceleración ya pronosticada de la economía de los Estados Unidos. La cual fue más aguda y prolongada de lo que se esperaba.

Todo este entorno internacional repercute directamente en las economías latinoamericanas, debido a que afectan a las exportaciones (se reduce el volumen de exportación) y en otros casos fueron afectadas por el acceso a financiamiento. Para el caso de México, a fines del año 2000, se preveía una desaceleración de su economía, dado que no se éste país no podría mantener el ritmo de crecimiento que se obtuvo en el año 2000 que alcanzó el 7%.

Según lo que señala el Centro de Estudios Latinoamericanos (CESLA) la previsión del crecimiento del PBI en las economías en el mundo para el periodo 2002 al 2005 serán positivas.

Cuadro 3-1 Previsión de Crecimiento del PBI para las Economías Desarrolladas (Dólares 1995)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
MUNDO	3,9	1,4	1,8	3,2	3,5	3,4
ECONOMÍAS DESARROLLADAS	3,4	1,0	1,3	2,8	2,9	2,8
Norte América	4,2	1,2	2,4	3,5	3,4	3,2
USA	4,2	1,2	2,4	3,4	3,4	3,2
Japón	2,2	-0,4	-1,1	1,7	2,5	2,4
UE	3,3	1,6	1,4	2,7	2,7	2,6
Área Euro	3,3	1,4	1,3	2,7	2,7	2,6
Alemania	3,0	0,6	0,9	2,4	2,1	2,0
Francia	3,2	2,0	1,6	3,0	3,0	3,0
UK	3,0	2,4	2,0	2,8	2,5	2,4
Resto Industrializados	2,9	1,8	2,2	2,5	2,5	2,5

Fuente: Predicciones Proyecto LINK

La economía de los Estados Unidos tendrá un crecimiento que favorecerá a la aceleración de la economía mexicana por lo que se espera una recuperación a partir del año 2002 con 1.7% en ese año y con tasas mayores a partir del año 2003 con un 4,5% de crecimiento para cerrar con un 5.6% en el año 2005.

**Cuadro 3-2 Previsión de Crecimiento del PBI para Latinoa-
mérica y Caribe (Dólares 1995)**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Latino América y Caribe	3,6	0,3	0,3	3,1	3,9	4,2
Argentina	-0,8	-4,5	-10,0	1,0	3,0	5,0
Brasil	4,1	1,5	2,4	3,1	3,5	3,7
México	6,9	-0,3	1,7	4,5	5,4	5,6
Venezuela	3,3	2,8	-1,2	-1,8	2,3	1,2

Fuente: Predicciones Proyecto LINK

Se espera un incremento en el consumo interno en forma muy significativa, lo que originaría el aumento en las ventas de las mercancías originado por la demanda de bienes de líneas blanca, línea marrón, computadoras, etc., y además de la misma necesidad del consumidor en comprar éstos productos como consecuencia de un mayor nivel de ingresos como también de un sentido aspiracional de las familias mexicanas.

La recuperación de la economía de los Estados Unidos traerá un efecto positivo en la economía y esto ayudará a incrementar el envío de las remesas de los mexicanos a sus familiares en México, por lo que se estima el efecto directo en el incremento de las ventas de mercancías, por la capacidad de compra de las familias y las facilidades de pago a crédito que se estarán ofertando en el mercado.

Sumado a esto, la inflación mexicana se encuentra controlada por lo que no hay temor de un aumento significativo en los precios que afecten directamente el consumo. Se estima que la inflación tiende a disminuir en este periodo para llegar al 3% para fines del 2003

Un aspecto favorable para el crédito de consumo, es que las tasas de interés tenderán a la baja, esto debido al crecimiento del PBI y la estabilidad económica del país, lo cual garantiza plena confianza en el consumo interno y las facilidades de pago para comprar mercancías.

Así mismo, las fluctuaciones en el tipo de cambio puede tener consecuencias desfavorables para las empresas, dado que esto incidiría en aumentos de los costos de los productos que conllevaría a un aumento en el precio de las mercancías, originado una reducción en el consumo, además de una reducción en los márgenes de ganancias.

b) Variables Sociales

El gobierno mexicano que asumió el poder en julio de 2000 tiene como propósito asegurar el desarrollo incluyente, proceso por el cual se debe ampliar las oportunidades de participar en las actividades económicas a quienes viven en condiciones de marginación. Asegurar este desarrollo incluyente deberá traducirse en una reducción en la inequidad en la distribución del ingreso, en la disminución de la pobreza, en la creación de nuevos empleos, en mejores ingresos, mejor calidad de vida, más microempresas competitivas, como se dice democratizar la economía.⁹

El gobierno mexicano como parte de su programa de inclusión social, establecerá una estrategia la cual fortalecerá el desarrollo ordenado e integral del sector ahorro y crédito popular, el cual

⁹ Plan Nacional de Desarrollo de México 2001-2006

dará seguridad jurídica a los usuarios y puedan ampliar su cobertura convirtiéndose en una fuente de generar riquezas y fomentar la cultura del ahorro y la inversión.

c) Variables Demográficas

La población de México va encaminándose rápidamente a un crecimiento cada vez más reducido y aun perfil envejecido para el año 2050. La población podía alcanzar para la mitad del siglo los 150 millones de habitantes. Ante esto, el país enfrentará para los próximos años el desafío de proporcionar a sus habitantes empleo, vivienda, vestido, alimentación, educación y salud.

La población entre 15 y 64 años continuará aumentado su tamaño (se estima de 59 millones de habitantes en el 2000 a 75 millones de 2010 y 87 millones en el 2030, que conlleva en aumentar el potencial productivo y creación de riqueza en el país. La trayectoria de crecimiento de este grupo de edad representará un enorme desafío en términos de puestos de trabajo.

d) Variables Legales

Existe el riesgo que ocurra un cambio en las leyes y reglamentos en materia de consumidores, que puede repercutir en un efecto adverso para los intereses de las empresas.

Desde 1992 en México rige la ley Federal de Protección al Consumidor, el cual regula las ventas en abonos de productos de consumo. También está vigente la ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros, las mismas que no establecen límite alguno en la tasa de interés que un comerciante pueda cobrar a un consumidor en una venta en cuotas.

Puede darse el caso que el gobierno mexicano revise las leyes anteriormente señaladas donde pueda cambiarlas poniendo limitaciones o requerimientos adicionales que originarían efectos negativos para las empresas inmersas en este sector.

La firma de tratados internacionales como el de libre comercio con Estados Unidos y la Comunidad Europea pueden repercutir en forma negativa para las empresas del sector dado que ingresarían competidores con mayor capacidad de inversión lo cual originaría una disminución en la participación de las ventas de las empresas existentes y por ende reducción de los márgenes de utilidades.

e) Variables Tecnológicas

Se estima que continúe la reducción los precios de las PC's y semiconductores debido al aumento de la productividad total de los factores de la producción de TI y a las inversiones en el sector. Así mismo se estima un mercado potencial de compradores de PC's en México debido al distanciamiento de las ventas de computadoras con respecto a los Estados Unidos durante los pasados diez años.

Se estima avances en las telecomunicaciones, aumento de las capacidades actuales de los equipos de cómputo y el desarrollo de software.

Se estima un mayor acceso de las personas al uso de Internet

f) Variables políticas

Por primera vez en la historia moderna de México un partido diferente al PRI asumió la presidencia de la república después de 70 años en el poder. El nuevo gobernante ha propuesto realizar un

crecimiento con calidad para todos los mexicanos, para lo cual espera alcanzar cinco metas:

- Conducir responsablemente la marcha económica del país
- Elevar y extender la competitividad del país
- Asegurar el desarrollo incluyente
- Promover el desarrollo económico regional equilibrado
- Crear condiciones para un desarrollo sustentable.

Con estas metas el gobierno de Vicente Fox, busca disminuir la brecha entre los ricos y pobres, buscando la inclusión social y estabilidad política del país.

g) Variables Ecológicas.

Existe una clara tendencia por el cuidado del medio ambiente a nivel mundial y México nos es la excepción. Las preocupaciones por el cambio climático hacen que las empresas busquen formas de sus operaciones no afecten negativamente el medio ambiente y que sean ecológicamente amigables. Esto ha dado pie que muchas empresas soliciten a sus proveedores certificaciones en cuidado del medio ambiente.

Las tendencias de las variables analizadas presentan un escenario favorable con una serie de oportunidades para el crecimiento y consolidación de las empresas del sector.

3.2. Industria: Las cinco fuerzas de Porter

Para definir la industria donde compite Tiendas Elektra hemos usado el código NAICS que corresponde al sector formal de las tiendas especializadas al menudeo en la cual compite Elektra. Según el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte

2007 (SCIAN 2007) a Elektra le corresponden los códigos 4661 y 4662 los cuales hacen referencia al comercio por menor de muebles para el hogar y otros enseres domésticos y al comercio al por menor de mobiliario, equipo y accesorios de cómputo, teléfonos y otros aparatos de comunicación respectivamente. Esta definición permite acotar la industria que se analizará a continuación. En el anexo No 6 se puede observar el detalle del análisis.

Amenaza de Nuevos Competidores (MEDIA)

La posibilidad de ingreso de nuevos competidores a la industria es MEDIA debido a los siguientes factores:

- Las barreras de entrada son altas, lo que hace atractiva a la industria debido a que dentro de esta, las empresas que la conforman se benefician de economías de escala, identificación de sus marcas por parte de los consumidores, acceso a canales de distribución, fuentes de financiamiento y conocimiento y experiencia en la industria.
- Como consecuencia del párrafo anterior, la industria es igualmente atractiva para los nuevos competidores que quieran ingresar¹⁰, especialmente aquellos que tengan el capital suficiente y la experiencia en el sector. Esto se incrementa más aún si tomamos en cuenta que México ha firmado tratados de libre comercio con EE.UU. (zona de libre comercio de América del Norte) y con Europa, lo cual facilitaría aún más el ingreso de comercializadoras provenientes de estos países. El ingreso de estas empresas se podría dar a través de la realización de alianzas estratégicas con empresas locales o a través de la adquisición de estas.

¹⁰ Hax A, Majluf N. 1996, Gestión de Empresa con una Visión Estratégica

- Así mismo existe estabilidad macroeconómica, consistencia en las políticas del gobierno, el nivel de regulación por parte de este no afecta a las empresas de la industria. Todo esto permite mantener el desarrollo del sector.
- En conclusión los elementos que forman las barreras de entrada hacen atractiva la industria pero de difícil acceso a las empresas más pequeñas.

Rivalidad entre Competidores (ALTA)

La rivalidad entre las empresas del sector es alta debido:

- A que hay una cantidad relativamente baja de competidores en la industria, la cual es largamente liderada por Elektra.
- Las ganancias en el sector dependen en gran medida del mantenimiento de altos volúmenes de ventas por tienda, compras eficientes de productos y operaciones de distribución y almacenamiento rentables.
- Las empresas del sector comercializan productos que son considerados genéricos ya que son poco diferenciados entre sí, como es el caso de los electrodomésticos.
- Las alianzas estratégicas que mantienen las empresas con sus proveedores es de vital importancia para asegurarse la disponibilidad y precios competitivos de los productos.
- El sector minorista de México está muy fraccionado y los consumidores son atendidos por una diversidad de formatos, tales como las tiendas tradicionales, las tiendas locales, tiendas independientes al por menor, los formatos modernos como cadenas de tiendas y grandes almacenes, y puntos de venta informal, como vendedores ambulantes y mercados al aire libre.

- En la Ciudad de México, Singer es el principal competidor de Elektra en las líneas de electrónica, pequeños electrodomésticos y línea blanca. En las regiones del país fuera de la Ciudad de México, la mayoría de los competidores formales de Elektra son las tiendas departamentales regionales, locales y tiendas especializadas.
- Las barreras de salida son relativamente bajas debidas especialmente a que los activos que usa la industria no son muy especializados y el costo fijo de salida no implica grandes desembolsos de dinero.

La siguiente tabla 3-1 muestra información relativa a los competidores que Tiendas Elektra considera son los principales

Cuadro 3-3 PRINCIPALES EMPRESAS DEL SECTOR

Tienda	Alcance estimado de Operaciones	No de Tiendas ¹¹
Elektra	Nacional	800 ¹²
Singer	Nacional	157
Famsa	Noreste	201
Coppel	Noreste	115
Ceteco	Sureste	38

Fuente: Reporte Anual 2001, Grupo Elektra

Singer

Dedicada a la comercialización de productos electrónicos, pequeños electrodomésticos y línea blanca. Cuenta con 157 tiendas a nivel nacional.

¹¹ Estimado del Grupo Elektra al 31 de diciembre del 2001

¹² Incluye a las tiendas de Elektra y Salinas y Rocha

Famsa

Nacida en 1967 en el estado de Nuevo León, FAMSA se ha enfocado a la venta de productos electrodomésticos, de línea blanca, ropa familiar y bienes de consumo duraderos. Se encuentra ubicada en las principales ciudades del país, especialmente en el noreste. Su estrategia consiste en incrementar sus ventas con grandes campañas de publicidad y promociones de precios accesibles para sus clientes potenciales, así como créditos al consumo.

Coppel

Fundada en 1947 en Mazatlán, Sinaloa, esta empresa se ha convertido en una importante tienda de venta de bienes duraderos por la facilidad en la que otorgan crédito. Su línea de productos va desde ropa para bebé perfumes, zapatos, productos electrodomésticos de marcas reconocidas, entre otros. Su estrategia se enfoca en dar créditos, brindar un buen servicio al cliente y facilidad en los abonos que se deban liquidar.

Ceteco

Es una cadena integrada por más de 370 tiendas especializadas en electrodomésticos y línea blanca para el hogar. Opera bajo diferentes nombres en el sureste de México, centro y Sudamérica.

Poder de Negociación de los Proveedores (MEDIA)

El poder de los proveedores es medio debido a que entre otros factores:

- Existen muchos proveedores importantes en el sector tanto locales como internacionales, entre los que se encuentran al Grupo Mabe, Sony, LG Electronics, etc. En el caso de

Elektra, estos proveedores representaron el 30% de sus compras en el año 2001.

- Algunas empresas como Elektra venden productos con su propia marca a precios que son generalmente más bajos que los productos de marcas internacionalmente reconocidas y que se venden en la misma categoría de producto.¹³
- Por otro lado, la proporción de los productos de los proveedores a los costos totales de la industria es elevada, lo que confiere a estos un papel importante en la estrategia de comercialización de las empresas del sector, por lo que muchas de estas empresas buscan formar alianzas estratégicas con sus proveedores para asegurarse el suministro y precios atractivos que les permitan competir en el mercado en forma rentable.

Amenaza de Productos Sustitutos (ALTA)

La amenaza de productos sustitutos es alta debido a la disponibilidad de sustitutos cercanos y al bajo costo de cambio que tienen los consumidores. Estos pueden elegir como sustitutos a los productos que son ofrecidos por los comercios informales y las “tiendas de esquina”, locales que suman aproximadamente 7,000.¹⁴

Poder de Negociación de los Clientes (MEDIA)

El poder de negociación de los consumidores es media debido principalmente a:

- Existe una gran cantidad de compradores y las compras que estos realizan a las empresas representan una pequeña fracción del total, lo que confiere a las empresas del sector

¹³ Reporte Anual 2001, Grupo Elektra

¹⁴ Reporte Anual 2001, Grupo Elektra

un alto poder de negociación, sin embargo, el costo de cambio de los consumidores es bajo por lo que tienden a ser poco leales. Para contrarrestar esta deslealtad, las empresas del sector ofrecen una serie de servicios anexos a la venta de sus productos tales como garantías extendidas, financiamiento y calidad en el servicio.

- Debido a que la mayoría de los clientes de la industria son de sectores de ingresos bajos / medios, usualmente el dinero que invierten en los productos de la industria representan una alta proporción de sus ingresos por lo que exigen una alta calidad real de lo que están comprando.

En conclusión la industria donde compite Tiendas Elektra puede calificarse como neutral debido principalmente a las altas barreras de entrada, la intensidad media de la rivalidad en la industria, a la disponibilidad de productos sustitutos y al poder de negociación de los compradores. Esto determina que las perspectivas de rentabilidad a largo plazo de la industria se basen en mantener altos volúmenes de venta, la compra y distribución eficiente de los productos y mantener bajos costos de operación por tienda. Sin embargo, en base a lo analizado en los capítulos anteriores, donde se puede concluir que la industria tiene una ligera tendencia a ser atractiva.

Cuadro 3-4 Grado de Atractividad de la Industria

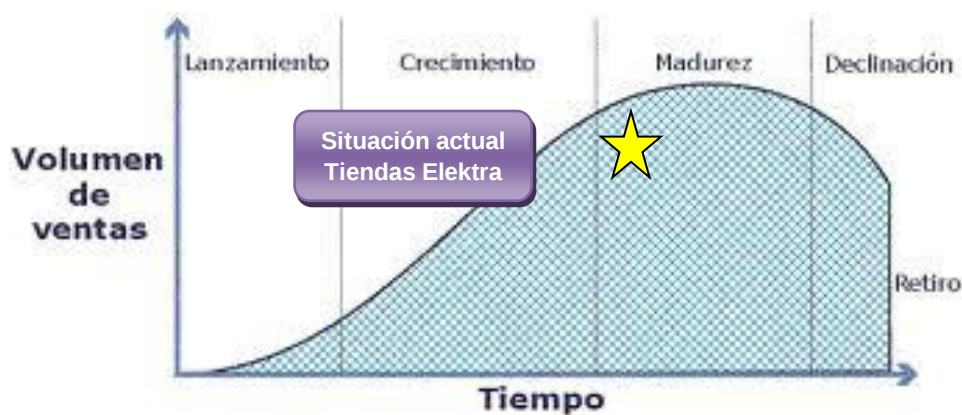
	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Barreras de Entrada					
Barreras de Salida					
Rivalidad entre competidores					
Poder de los compradores					
Poder de los proveedores					
Disponibilidad de sustitutos					
Acciones del gobierno					
Evaluación Global					

Fuente: Elaboración propia

3.3. Ciclo de vida de la industria

La industria en el 2001 se encontraba en una etapa de crecimiento en México, debido a la existencia de un gran mercado potencial conformado por las clases emergentes correspondientes a los sectores C y D. También a esto se le suma la mejora progresiva de los ingresos de la población en general. Esto permitirá que las empresas de la industria puedan expandir sus operaciones a medida que continúe el crecimiento.

Gráfico 3-1 Ciclo de vida de la industria



Fuente: Elaboración Propia.

3.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Sobre la base del análisis externo y la industria se ha determinado las oportunidades y amenazas que presenta el entorno. Esto se ha resumido en la matriz EFE (Ver cuadro 3-5)

Cuadro 3-5 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS
OPORTUNIDADES			
1 Recuperación del crecimiento de la economía mexicana	12%	4	0.48
2 Incremento del envío de remesas	9%	3	0.27
3 Reducción de las tasas de interés	6%	4	0.24
4 Inflación controlada	8%	3	0.24
5 Gran potencial para los créditos de consumo	10%	4	0.40
6 Gran mercado potencial conformado por sectores C y D	10%	3	0.30
7 Aumento de la demanda de computadoras	7%	4	0.28
8 Mayor acceso a la Internet	7%	3	0.21
9 Apoyo a la inclusión social por parte del gobierno	5%	4	0.20
10 Continuidad de modelo económico de libre mercado	6%	4	0.24
AMENAZAS			
11 Devaluación del peso mexicano con respecto al dólar	6%	3	0.18
12 Aumento de la competencia	10%	3	0.30
14 Incremento de la inseguridad ciudadana	4%	2	0.08
TOTAL	100%		3.42
4= Respuesta superior, 3= Respuesta mayor al promedio, 2= Respuesta es el promedio, 1= Respuesta es deficiente			

Fuente: Elaboración propia

Con una puntuación de 3.42, podemos pensar que la Elektra tiene la capacidad de aprovechar adecuadamente las oportunidades que se presentan y hacer frente a las amenazas identificadas, pero deben estar siempre atentos a contrarrestar el crecimiento de la competencia que es una amenaza que van a tener que lidiar, la cual afectaría su participación en el mercado y la disminución de los márgenes de utilidad.

CAPITULO 4: ANALISIS INTERNO

Este capítulo se enfoca en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de Tiendas Elektra en las áreas funcionales del negocio. Así mismo se identifican las fuentes de ventaja competitiva de la misma a través del análisis de sus recursos y capacidades.

4.1 Cadena de Valor de Tiendas Elektra

De acuerdo con Porter¹⁵, el negocio de una empresa se describe mejor con una cadena de valor en la cual los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades emprendidas para desarrollar y comercializar un producto o servicio producen valor. Se ha elaborado la cadena de valor de Tiendas Elektra con el fin de identificar a través del análisis de sus actividades cuales son sus fortalezas y debilidades.

4.1.1. Actividades Primarias. Relacionadas directamente con la creación o provisión de un producto o servicio.

4.1.1.1. Logística Interna

¹⁵ David, Fred, 2008, Conceptos de Administración Estratégica

Tiendas Elektra cuenta con un sofisticado sistema de distribución que comprende 05 cinco centros de distribución en México y que le permiten abastecer a sus 568 tiendas a nivel nacional. Los centros de distribución están conectados en tiempo real con cada uno de sus tiendas, proveedores y transportistas lo que garantiza la entrega inmediata de todos sus productos.

4.1.1.2. Operaciones

Tiendas Elektra cuenta con procesos de gestión de tiendas el cual permite que sus productos estén correctamente ubicados en los estantes de las tiendas, lo que permite al cliente ubicarlos rápidamente.

En el proceso de atención al cliente, el personal que labora en las tiendas está capacitado en poder brindar una eficiente asesoría al cliente al momento de adquirir un producto o servicio de acuerdo a sus necesidades.

El procesamiento de las transacciones consiste en la operatividad de los sistemas de recaudación para los pagos en efectivo o al crédito.

Las operaciones de valoración y aprobación de créditos, es una de las actividades más sobresaliente de Tiendas Elektra, mediante la cual se evalúa al cliente que solicita algún tipo crédito de consumo. También cuenta con un eficaz sistema de cobranzas de los créditos otorgados a sus clientes.

4.1.1.3. Logística Externa

Consiste en la entrega de los productos luego de realizada la compra en las tiendas y también incluye la distribución de aquellos productos que han sido comprados a través del catálogo electrónico de Elektra los cuales son entregados a domicilio en forma inmediata.

4.1.1.4. Marketing y Ventas

Tiendas Elektra realiza la publicidad de sus productos y servicios a través de la televisión, radio y la impresión de volantes promocionales.

El marketing directo que desarrolla programas de fidelización y posicionamiento de marca. Cuenta con un catálogo electrónico en línea por medio del cual los clientes pueden ordenar sus productos en la tienda virtual.

4.1.1.5. Servicio post-venta

Tiendas Elektra ofrece a sus clientes una garantía a treinta días para reparaciones en líneas electrónicas y enseres menores. También se ofrece una garantía limitada que proporciona un mínimo de doce meses de cobertura para los productos a excepción de los muebles. A esto se le une las garantías extendidas que ofrece Elektra. Así mismo se cuenta con un call center que atiende consultas en cualquier momento del día y durante los 365 días del año.

4.1.2. Actividades de Apoyo. Ayudan a mejorar la eficacia y eficiencia de las actividades primarias.

4.1.2.1. Infraestructura

Las Tiendas Elektra están ubicadas estratégicamente, en grandes avenidas y en lugares donde hay un mayor tránsito de personas. Opera bajo la modalidad de dos formatos: Tiendas Elektra Tradicional y los Mega Elektra.

El diseño modular de las tiendas les permite cerrar con rapidez y un bajo costo aquellas tiendas que no presentan un buen desempeño y a mover los muebles y enseres e inventarios de dichas tiendas a otras ubicaciones nuevas.

Tiene fidelizado a un segmento de sus clientes debido a que ofrece productos y servicios de acuerdo a sus necesidades y expectativas, esto basado en la experiencia en el negocio de comercialización de productos de ventas al menudeo.

Cuenta con procesos de distribución eficientes a nivel nacional el cual permite abastecer a todas las tiendas rápidamente y a bajo costos.

Invierte alrededor del 30% de su presupuesto anual en innovación tecnológica.

4.1.2.2. Recursos Humanos

La renovación de los cuadros directivos durante la última década le ha permitido formar un equipo de jóvenes directores con visión estratégica y creatividad para manejar la empresa.

Elektra cuenta con su propia universidad que ofrece más de 120 programas educativos que proporcionan a los empleados formación profesional diseñados para capacitar a los nuevos empleados y mantener a los em-

pleados actuales informados de los cambios y modificaciones en los procedimientos operativos, así como para demostrar los nuevos productos.

4.1.2.3. Tecnologías

Se desarrolla sistemas de información y de administración de mercancías que permiten lograr una administración eficiente de las operaciones de alto volumen y aprovechar al máximo la red de comunicaciones vía satélite que enlaza a las tiendas en tiempo real

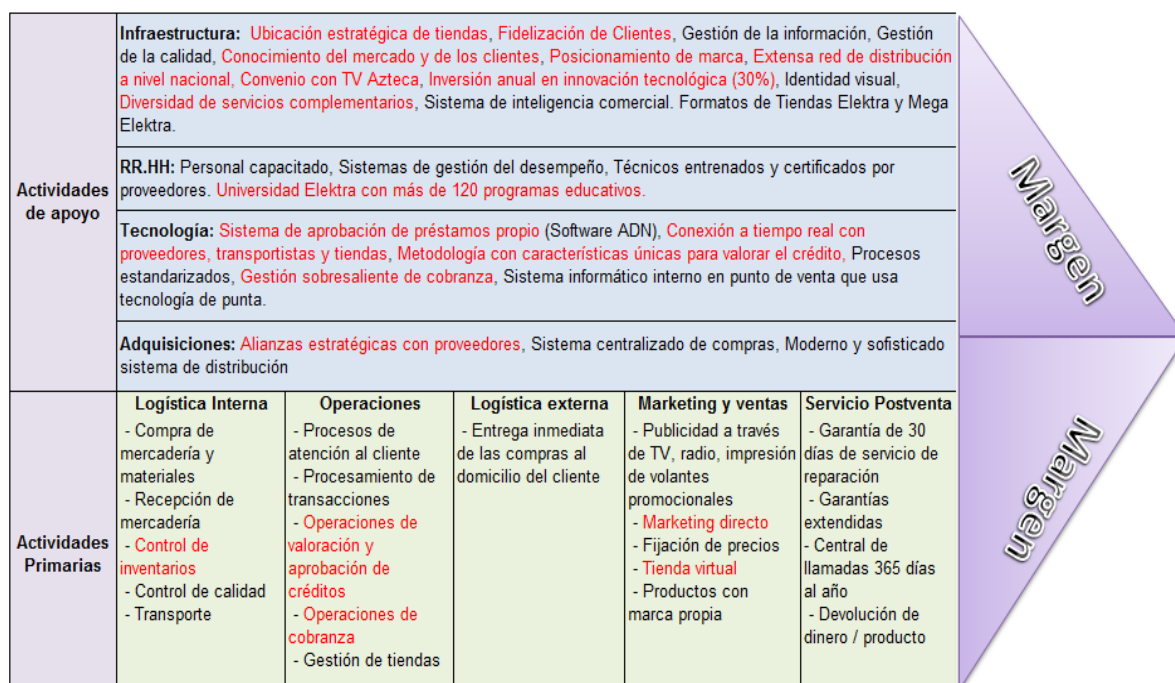
4.1.2.4. Adquisiciones

El sistema centralizado de compras de tiendas Elektra, le permite mejorar su poder de compra ante sus proveedores e incrementar su capacidad de obtener precios y plazos de entrega favorables.

Cuenta con una red aproximadamente de 150 proveedores tanto locales como internacionales con los cuales mantiene relaciones solidas.

En el gráfico 4-1 se resumen las actividades de la cadena de valor de Tiendas Elektra. Las actividades resaltadas en color rojo son las que mayor valor generan a la empresa.

Gráfico 4-1 Cadena de Valor de Tiendas Elektra



Fuente: Elaboración propia

4.2. Recursos y Capacidades

Para identificar las fuentes de ventaja competitivas, así como complementar en análisis previo sobre las fortalezas y debilidades de las Tiendas Elektra, se realiza el análisis de recursos y capacidades en base a lo que plantea Robert Grant¹⁶.

4.2.1. Recursos

¹⁶ Grant R. 2006, Dirección Estratégica, Conceptos, Técnicas y Aplicaciones

Las Tiendas Elektra están ubicadas estratégicamente en las colonias de todos los estados de México y además de contar con tiendas en cinco países de Latinoamérica. Cuentan con 10 centros de distribución (5 en México y uno en cada país de Latinoamérica). Demuestra ingresos crecientes en el tiempo y su EBITDA demuestra la capacidad que tiene para afrontar sus obligaciones en el corto plazo.

Sus compras son planeadas con anticipación para lograr satisfacer la demanda en el tiempo y momento adecuado, además de ofrecer una alternativa financiera para la clase media.

Según su informe anual 2001, sus empleados son atentos y dedicados, los cuales se relacionan con los clientes a un nivel muy cálido y humano, respondiendo a las necesidades de estos. Son vistos por el cliente como asesores especializados que les ayudaran a escoger un bien o servicio que le facilitará tomar una decisión importante en sus vidas.

A esto se le suma otros recursos importantes como son los intangibles: el reconocimiento de su marca y la fidelidad de sus clientes los cuales se ven reflejados en la frecuencia de repetición de sus compras.

4.2.2. Capacidades Organizacionales

Las capacidades organizacionales se refieren a la habilidad de la empresa para explotar sus recursos. Consisten en una serie de procesos de negocios que administran la interacción entre sus recursos. La característica distintiva que se basan en las áreas funcionales. Es decir, una capacidad reside en una función particular.

Entre las capacidades sobresalientes de Tiendas Elektra resaltan su gestión de cobranzas, sus alianzas estratégicas con sus proveedores y TV Azteca y su forma única de valorización de créditos.

Así mismo, la gran inversión en tecnología le permite desarrollar sistemas a la medida como es su programa ADN para aprobar créditos, su conexión a tiempo real con sus proveedores, transportistas y tiendas.

4.2.3. Análisis VRIO

A partir del análisis de los recursos y capacidades de la empresa, se realiza el análisis de cada componente para identificar cuales representan fuentes de ventaja competitiva. Ver anexo No 7

Según este análisis concluimos que las fuentes de ventajas competitivas de Elektra son:

- Reconocimiento de marca
- Repetición de compras, como consecuencia de sus programas de fidelización.
- Alianza con TV Azteca, que le permite utilizar este medio en forma exclusiva para mejorar su capacidad para llevar a cabo su estrategia promocional y desarrollar reconocimiento de marca.

4.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Mediante esta herramienta se evalúan las fortalezas y debilidades identificadas en los dos análisis anteriores de este capítulo. En el cuadro 4-2 se ponderan las fortalezas y debilidades de Tiendas Elektra.

**Cuadro 4-2 Matriz de Evaluación de factores Internos de Tiendas
Elektra**

FACTORES INTERNOS CLAVE		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
FORTALEZAS				
1	Posicionamiento de marca en su mercado objetivo	7%	3	0.21
2	Fortaleza Financiera (ROE 20%)	5%	4	0.2
3	Líder en participación de mercado	5%	4	0.2
4	Moderno y sofisticado sistema de distribución	4%	4	0.16
5	Eficiente gestión de los recursos humanos	3%	3	0.09
6	Diversidad de productos y servicios complementarios	4%	4	0.16
7	Acceso a sectores que no son atendidos por los bancos tradicionales	5%	4	0.2
8	Experiencia en el sector minorista especializado	6%	4	0.24
9	Extensa red de distribución a nivel nacional	5%	4	0.2
10	Alto nivel de inversión en tecnología de punta	5%	4	0.2
11	Alianza exclusiva con TV Azteca	4%	3	0.12
12	Sistemas a la medida para la aprobación de préstamos	5%	4	0.2
13	Metodología propia para la valoración de créditos	5%	4	0.2
14	Bajo nivel de morosidad	5%	4	0.2
15	Ubicación estratégica de tiendas	5%	3	0.15
16	Alta tasa de Fidelización de clientes	6%	4	0.24
17	Comercialización de productos con marca propia	3%	3	0.09
18	Sistema centralizado de compras	4%	3	0.12
DEBILIDADES				
19	Falta de transparencia en política de crédito	5%	1	0.05
20	Endeudamiento patrimonial alto (79%)	4%	2	0.08
21	Alta sensibilidad de las ventas a los ciclos económicos	5%	1	0.05
TOTAL		100%		3.36

4= Fortaleza mayor, 3= fortaleza menor, 2= debilidad menor, 1= debilidad mayor

Fuente: Elaboración propia

Según la matriz EFI, Tiendas Elektra obtiene un puntaje de 3.36, lo que significa que posee una posición interna fuerte que le permite destacarse en el mercado a través de un fuerte posicionamiento de marca y liderazgo, así como su gran experiencia en sector, la forma original de valorar los créditos y su eficaz gestión de cobranzas.

CAPITULO 5: DISEÑO DE ESTRATEGIAS

En el presente capítulo se desarrollará los objetivos y las estrategias que Tiendas Elektra deberá seguir en base al análisis realizado en los capítulos anteriores, esto es, el análisis de su visión, misión, así como del análisis externo e interno.

5.1. Objetivo General

Consolidarse como líder del sector del retail especializado en México¹⁷, a través de la satisfacción de sus clientes, respaldados por la calidad y eficiencia de sus procesos, logrando un crecimiento rentable en el tiempo.

5.2. Objetivos Estratégicos

Establecen lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados; deben además ser orientados para enfocar las acciones cotidianas de Tiendas Elektra. Se clasifican en:

5.2.1. Objetivos de Rentabilidad

- Incrementar el Rendimiento sobre Patrimonio (ROE) a un 25% para el año 2005
- Incrementar el Retorno sobre los Activos (ROA) a un 10% para el año 2005

5.2.2. Objetivos de Crecimiento

- Incrementar la ventas de mercancías en un 8% anual hasta el año 2005

¹⁷ Ver definición específica de la industria en el punto 3.2

- Incrementar las ventas por crédito en un 8% anual hasta el año 2005.
- Reducción de los costos operativos como porcentaje de las ventas totales a 24% para el año 2005

5.3. Políticas de la Empresa

Las políticas son instrumentos para la implementación de la estrategia las cuales establecen límites y restricciones a los tipos de acciones administrativas que puedan usarse para premiar y castigar una conducta¹⁸.

5.4. Responsabilidad Social

La RSE es una forma de hacer negocios de manera responsable, tomando en cuenta los impactos que el accionar de la empresa tiene en su entorno (interno y externo), así como en sus grupos de interés.¹⁹

- Es una decisión estratégica y voluntaria, y va más allá de lo que la ley obliga.
- Es una visión de negocio planificada y evaluada
- Contribuye a los objetivos estratégicos de la empresa.
- Es un factor de diferenciación y una ventaja competitiva
- Contribuye al desarrollo y competitividad de un país.

Integrar la RSE a la estrategia del negocio de Tiendas Elektra, genera valor económico, social y ambiental.

¹⁸ David, Fred R. 2008, Conceptos de Administración Estratégica

¹⁹ OGLIASTRI, E., FLORES, J., ICKIS, J., CONDO, A., LEGUIZAMON, F., PRATT, L., PRADO, A. y RODRIGUEZ, A. *El Octágono. Un modelo para alinear la RSE con la estrategia*. 2009

Grafico 5-1 La ESE y la Estrategia del Negocio



Fuente: El Octágono. Un modelo para alinear la RSE con la estrategia. 2009

5.4.1. Gestión de Valor

La RSE en sí misma es una forma de innovación para mejorar resultados en la empresa con un enfoque ganar-ganar o de creación de valor compartido, para esto se identifican factores que generan valor y se establece una cartera de proyectos emblemáticos.

5.4.2. Beneficios de implementar un programa de RSE en Tiendas Elektra

La aplicación de un programa de RSE supondrá una serie de beneficios para Tiendas Elektra, entre estos tenemos:

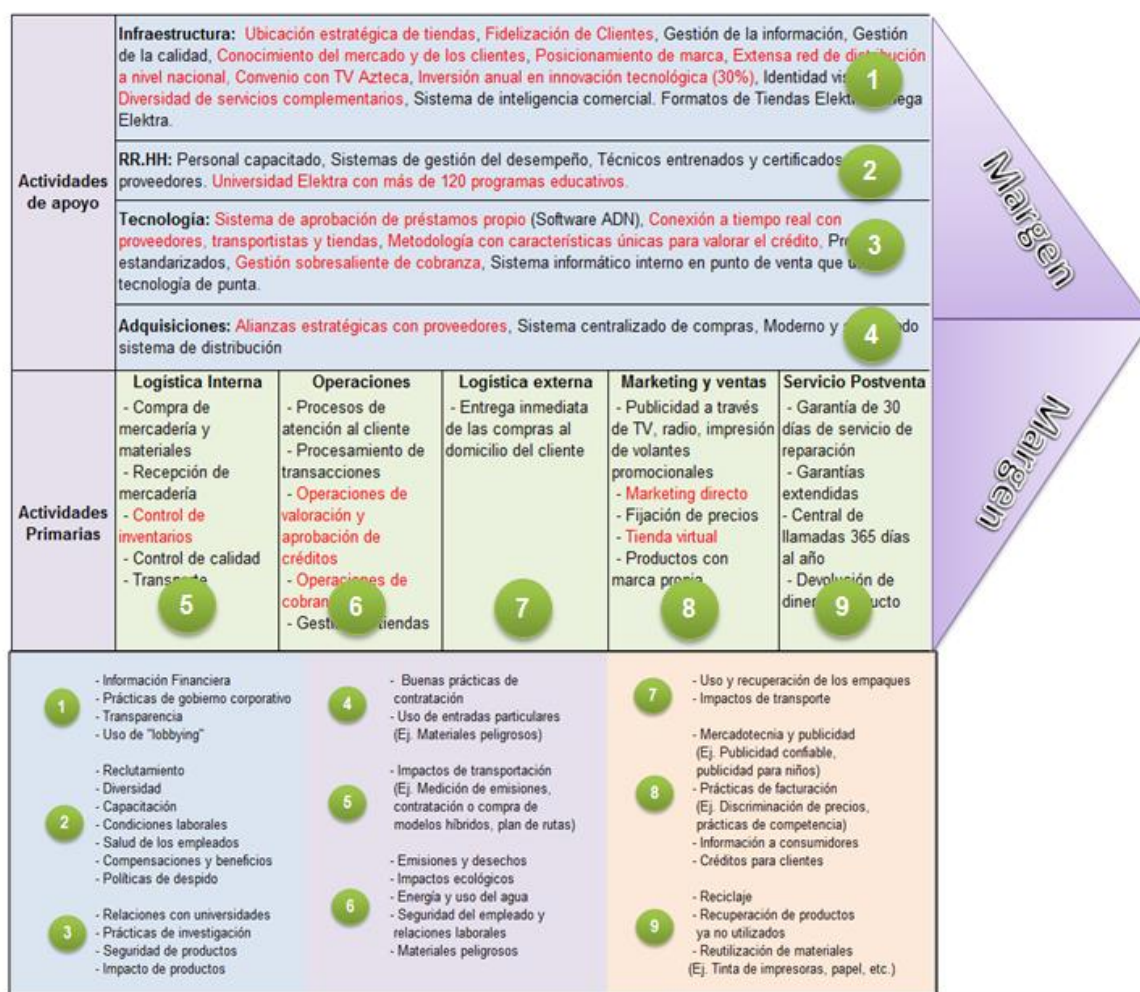
- Fomenta la comprensión de las expectativas de la sociedad
- Mejora las prácticas de gestión de riesgos

- Mejora la reputación
- Apoya la licencia para operar
- Genera innovación
- Mejora la competitividad
- Mejora las relaciones con las partes interesadas
- Mejora la lealtad de los empleados
- Mejora la seguridad y la salud de los trabajadores/ mujeres y hombres
- Logra ahorro, eficiencia de recursos, disminución de los residuos
- Mejora la equidad de las transacciones

5.4.3. Razones para que Tiendas Elektra trabaje en RSE

- Crear valor para la empresa
- Liderazgo
- Transparencia
- Rendición de cuentas
- Debida diligencia
- Hacer las cosas bien
- Blindarse frente a un error que pueda cometer la empresa.

Cuadro 5-2 La RSE y la Cadena de Valor de Tiendas Elektra



Fuente: Elaboración propia en base a cadena de valor de M. Porter.

Como se puede notar en el cuadro 5-3, la RSE tiene varias implicancias en la cadena de valor de la empresa, por ejemplo, en la parte de operaciones (6) es importante que la empresa cuente con programa de cuidado medioambiental, use en forma racional la energía y el agua y cuide la seguridad física de todos sus empleados.

5.5. Selección de Estrategias

En base a la información de los capítulos anteriores y a los objetivos trazados se determinarán las mejores estrategias que puedan beneficiar a Tiendas Elektra.

5.5.1. Matriz FODA Cruzado

Listada las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, realizamos el FODA cruzado para determinar las estrategias a evaluar.

Cuadro 5-3 Matriz FODA Cruzado de Tiendas Elektra

	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES-D
	1 Posicionamiento de marca en su mercado objetivo 2 Fortaleza Financiera (ROE 20%) 3 Empresa líder en participación de mercado 4 Moderno y sofisticado sistema de distribución 5 Eficiente gestión de los recursos humanos 6 Diversidad de productos y servicios complementarios 7 Acceso a sectores que no son atendidos por los bancos tradicionales 8 Experiencia en el sector minorista especializado 9 Extensa red de distribución a nivel nacional 10 Alto nivel de inversión en tecnología de punta 11 Alianza exclusiva con TV Azteca 12 Sistemas a la medida para la aprobación de préstamos 13 Metodología propia para la valoración de créditos 14 Bajo nivel de morosidad 15 Ubicación estratégica de tiendas 16 Alta tasa de Fidelización de clientes 17 Comercialización de productos con marca propia 18 Sistema centralizado de compras	1 Falta de transparencia en política de crédito 2 Endeudamiento patrimonial alto (79%) 3 Alta sensibilidad de las ventas a los ciclos económicos
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1 Recuperación del crecimiento de la economía mexicana 2 Incremento del envío de remesas 3 Reducción de las tasas de interés 4 Inflación controlada 5 Gran potencial para los créditos de consumo 6 Gran mercado potencial conformado por sectores C y D 7 Aumento de la demanda de computadoras 8 Mayor acceso a la Internet 9 Apoyo a la inclusión social por parte del gobierno 10 Continuidad de modelo económico de libre mercado	1 Aumentar el número de las tiendas de Elektra (F1, F2, F6, F9 O1, O2, O4, O6, O7, O8) 2 Diseño de página web para venta de productos (F3, F5, F8, F9, O5, O7 O8) 3 Ofrecer más productos y servicios financieros complementarios (F5, F8, F13, F15, O3, O4, O5, O6, O10) 4 Inversión en tecnología para soporte de crecimiento y optimización de procesos (F2, F3, F10, O1, O2, O6, O5, O9) 5 Inversión en capital humano para mejora de competencias (F2, F5, O1, O5, O6) 6 Diversificación Horizontal (F1, F2, F3, F4, F8, F15, F18, O1, O2, O5) 7 Marketing directo a través de la web (e-mailing) (F1, F2, F3, F10, O8) 8 Emisión de tarjeta de crédito propia (F1, F2, F3, F6, F9, F14, O1, O2, O3, O4, O5, O8)	1 Implementar programa de transparencia de precios (D1, O5) 2 Generar credibilidad y lealtad hacia los productos de la marca en los sectores emergentes (D1, O6, O9) 3 Revisar los procesos de la cadena de valor con el fin de lograr mayor eficiencia y flexibilidad (D3, O6, O9) 4 Desarrollar programa de Responsabilidad Social que tenga como objetivo la ayuda a los sectores de menores recursos (D1, D3, O6, O9) 5 Aumento del capital social a través de la emisión de acciones (D2, O1, O3, O4, O10)
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1 Devaluación del peso mexicano con respecto al dólar 2 Aumento de la competencia 3 Incremento de la inseguridad ciudadana	1 Invertir en la seguridad de las tiendas Elektra y promocionarlo (F9, F9, A3) 2 Incentivar las compras por Internet (F5, F8, F9, A2, A3) 3 Lanzamiento de nuevos productos o servicios (F1, F2, F3, F6, F9, A2) 4 Ofrecer soluciones innovadoras que respondan adecuadamente a las necesidades y aspiraciones de los sectores emergentes (F2, F7, F13, F16, A2)	1 Investigar la posibilidad de entrar a otros mercados extranjeros (D2, A1, A2, A3) 2 Crear formatos más pequeños para atender a poblaciones de menor tamaño (D2, A2) 3 Desarrollar propuesta de valor integral que se ajuste a las realidades de vida y necesidades de consumo de los sectores emergentes (D2, A2)

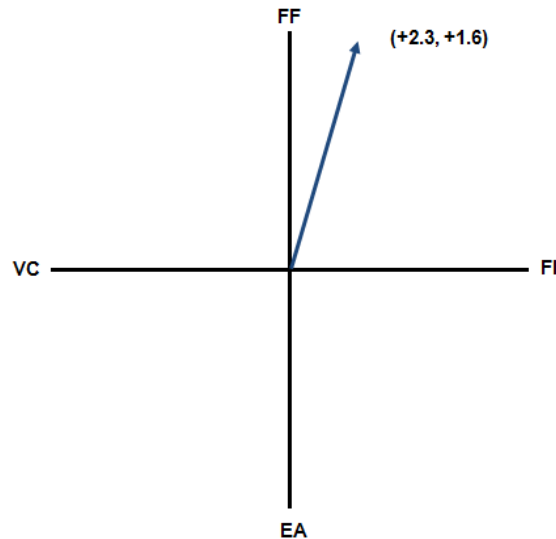
Fuente: Elaboración propia

Las estrategias derivadas de este análisis son las que se muestran en el anexo No 8

5.5.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación Acción (PEYEA)

La matriz PEYEA es una herramienta de conciliación de las estrategias que tiene como objetivo determinar cuales son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas externas e internas.

Gráfico 5-2 Matriz PEYEA de Tiendas Elektra



Fuente: Elaboración propia. Adaptación de Fred R. David (2008)

La evaluación de la matriz PEYEA (Anexo No 9) da como resultado que Tiendas Elektra tiene una posición estratégica agresiva (segundo cuadrante). Esto significa que la empresa está en una posición excelente para usar sus fortalezas internas con el fin de:

- Aprovechar las oportunidades externas
- Superar las debilidades internas
- Evitar las amenazas externas

5.5.3. Estrategia Competitiva Genérica

M. Porter²⁰ describió la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que son la respuesta a las cinco fuerzas competitivas.

²⁰ Porter, M., Estrategia Competitiva, 1987

Según los analizado en los capítulos anteriores, se concluye que la ventaja competitiva genérica de Tiendas Elektra es la de **liderazgo en costos totales**, debido a que se dirige a un mercado muy amplio, en este caso al mercado mexicano y que las economías de escala son muy importantes para lograr una reducción de los costos y así mantener una posición competitiva en el sector. Ver gráfico 5-2

Gráfico No 5-3 Estrategia Competitiva Genérica de Tiendas Elektra

		Tipo de Ventaja Buscada	
		Menores Costos	Diferenciación
Mercado Objetivo	Rango amplio de compradores	Estrategia de Liderazgo en Costos Totales	Estrategia de Diferenciación Amplia
	Segmento estrecho o nicho	Estrategia de Menores Costos Focalizada	Estrategia de Diferenciación Focalizada

Fuente: Porter, M., Estrategia Competitiva, 1987

CAPITULO 6: SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

6.1. Criterios de Selección

Después de analizar dos métodos de generación de estrategias (FODA Cruzado y Matriz PEYEA), se ha considerado que la estrategia que más se adapta a la empresa es el Liderazgo por costos. Se evaluarán las siguientes alternativas:

E1. Desarrollo de mercado a través de aumentar el número de Tiendas Elektra.

E3. Diversificación horizontal, a través de la creación de nuevos negocios y/o servicios dentro de las tiendas actuales.

E9. Reingeniería de la cadena de valor con el fin de lograr mayor eficiencia y flexibilidad si necesidad de aumentar el número de tiendas actuales.

E14. Ingresar a otros mercados en el extranjero.

6.1.1. Matriz de Promedios Ponderados

La matriz de promedio ponderados es una técnica para determinar el grado relativo de atractividad de las diversas estrategias. De acuerdo al análisis que se muestra en el anexo No 10, se puede apreciar las alternativas estratégicas E1, E3, E9 y E14 son mutuamente excluyentes o complementarias, motivo por el cual se evalúan en la Matriz de Promedios Ponderados.

Según el puntaje obtenido (429), la estrategia E1 (Aumento del número de tiendas) es la más recomendable para Tiendas Elektra.

6.2. Descripción de la Estrategia Seleccionada

La estrategia seleccionada para Tiendas Elektra es el crecimiento mediante al **aumento del número de tiendas**. Mediante esta estrategia la empresa puede obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores.

6.3. Descripción de la Estrategia Contingente

La estrategia contingente será la que quedó en segundo lugar con un peso de 419: **Diversificación Horizontal**

CAPITULO 7: PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. En este caso el plan de marketing de Tiendas Elektra tiene como objetivo ejecutar la estrategia de negocio definido en el capítulo anterior.

OBJETIVOS	CP	MP	LP
Incrementar las ventas de mercancías.	8%	16%	32%
Incrementar las ventas por crédito	8%	16%	32%
top of mind en los sectores económicos C, C+ y D.	65%	75%	85%
Apertura de tiendas tradicionales	49	37	39
Apertura de tiendas Mega Elektra	29	60	21
Participación de mercado	70%	75%	80%

Segmentación del Mercado	
Región Geográfica	Estados Unidos Mexicanos
Nivel Socioeconómico	C, C+ y D.
Población	65 millones (clase media de México)
Edad	26 a 55 años.
Sexo	Masculino (52%) y Femenino (48%)
Ingreso promedio mensual por hogar	U\$ 3,000
Psicográfico	El cliente típico es una persona que tiene empleo, casa propia, pero no es propietario de un automóvil y por lo tanto, realiza las compras en lugares cercanos a su hogar o

	en tiendas en las que pueda llegar en transporte público.
Estrategia de Posicionamiento	
Ser considerado la primera opción de compra de la clase media mexicana, en base a la confianza, precios competitivos y la satisfacción del cliente. Eslogan: Tiendas Elektra, tu mejor opción.	
Marketing Mix	
Producto	Objetivo: Ofrecer gran variedad de productos de marca en enseres domésticos, electrónica, línea blanca, línea marrón, PC's, agendas electrónicas y otros productos de tecnología moderna. La estrategia es la venta de grandes volúmenes de productos por tienda en todas las líneas que se comercializa.
Precios	Objetivo: Precios accesibles. La estrategia es de utilizar los precios de las demás empresas competidoras como referencia para establecer el precio de los productos, así como buscar la diferenciación del servicio al cliente.
Plaza	Objetivo: Incrementar el número de tiendas y centros de distribución. Las tiendas deben estar estratégicamente ubicadas en colonias de la clase media mexicana, los criterios para

	localización incluyen que el tráfico de peatones cuando menos sea de 200 personas por hora durante las horas pico para una tienda Elektra tradicional y el tráfico de peatones por lo menos 250 personas por hora durante las horas picos para una tienda Mega Elektra. ²¹
Promoción	Objetivo: - Incrementar el volumen de ventas - Posicionamiento de la marca en el mercado objetivo. La estrategia de publicidad hace énfasis en nueve factores para atraer y retener clientes: marcas de renombre, calidad en el servicio, variedad de mercancías, ubicación conveniente de las tiendas, otorgamiento de créditos, precios bajos, disponibilidad de productos, satisfacción del clientes y formatos de exhibición funcionales. Además de un agresivo programa de publicidad por televisión, radio y volantes tradicionales.
Procesos	Ver Plan de Operaciones
Personas	Ver Plan de Recursos Humanos
Proactividad	Objetivo: Tangibilizar el servicio a través de evidencias físicas que estén alineadas con las expectativas de los clientes y empleados. Evidencia Física Esencial: Externa: Contar con letreros estandarizados, colores de tiendas deben ser amarillos, contar con estacionamiento para clientes.

²¹ Reporte Anual 2001, Tiendas Elektra

	Interna: Se debe contar con instalaciones amplias y limpias, productos correctamente ubicados y ordenados y con letreros que ayuden a ubicación las diversas áreas de la tiendas. Evidencia Periférica: El personal debe de estar correctamente uniformado y con su respectiva identificación. Se debe contar con papelería estandarizada, buzón para que los clientes depositen las encuestas de satisfacción.
--	--

CAPITULO 8: PLAN DE OPERACIONES

La estrategia competitiva de liderazgo en costos totales tiene como fuente los factores estructurales y los costos bajos por ejecución. Los factores estructurales incluyen las economías de escala, la curva de la experiencia y la especialización que incluye la estandarización de los procesos involucrados en todas las actividades de la cadena de valor.

OBJETIVOS	CP	MP	LP
Satisfacción de los clientes	80%	85%	90%
Reducir los gastos administrativos y de ventas	26%	25%	24%
Cantidad de proyectos de mejora presentados	10	20	30
Rotación de Inventarios (días)	114	110	105
Mejora productividad de personal de almacen	75%	78%	82%

Estrategias	
✓	Planeamiento de los procesos a lo largo de toda la cadena de valor
✓	Gestión integrada de la cadena de abastecimiento
✓	Proceso de compra de mercancías

- ✓ Inversión en tecnología de punta
- ✓ Información oportuna para la toma de decisiones.
- ✓ Gestión de inventarios
- ✓ Gestión de tiendas
- ✓ Lograr eficiencia energética para reducir costos, así como para mitigar el efecto global de cambio climático.
- ✓ Gestión de la calidad.
- ✓ Mantenimiento preventivo de máquinas y equipos.
- ✓ Satisfacción de clientes, a través del análisis de los resultados de la encuesta de satisfacción con el fin de hallar oportunidades de mejora.
- ✓ Implantar ciclo PDCA Trabajar con indicadores de gestión
- ✓ Implementación de mejores prácticas.

CAPITULO 9: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

La buena ejecución de la estrategia escogida por la empresa depende de acumular y fortalecer capacidades competitivas, motivar y recompensar a las personas para que apoyen la estrategia, inculcar disciplina para que se realicen las tareas ²²

OBJETIVOS	CP	MP	LP
Clima Laboral (5= Muy satisfecho)	2.8	3.5	4.5
Rotación de personal	15%	12%	8%
Ausentismo	5%	4%	3%
Promedio de notas	15	16	17
Asistencia a los cursos	85%	90%	98%
Horas de Capacitación / mes-persona	3.2	4	4.5

²² Administración Estratégica: Teoría y Casos. Thompson Jr., Strickland III, J, 2008.

Estrategias
• Generar valor a través de procesos eficientes y eficaces de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal que las Tiendas Elektra requiera. • Promover y mantener un clima laboral adecuado para ser considerados por nuestros trabajadores como un “buen lugar para trabajar” • Definir una compensación competitiva con respecto al mercado • Contribuir al bienestar de todos los trabajadores y sus familias. • Implementar programa de gestión por competencias. Competencias Genéricas requeridas: ○ Orientación a los resultados ○ Orientación al cliente ○ Trabajo en equipo ○ Lealtad y sentido de pertenencia Competencias específicas requeridas ○ Compromiso ○ Tolerancia a la presión ○ Liderazgo ○ Excelencia ○ Dinamismo

CAPITULO 10: PLAN DE FINANZAS

A continuación se va a desarrollar el plan de finanzas de las Tiendas Elektra, el cual que sirve para lograr varios objetivos, uno de los principales es el de generar rentabilidad al negocio.

OBJETIVOS	CP	MP	LP
ROE	21%	23%	25%
ROA	8%	9%	10%
Margen EBITDA	18%	19%	20%
Utilidad Neta	7.4	7.6	7.72

Supuestos
• El ingreso por ventas tiene un incremento anual del 8% cada año (S)²³ • El WACC es de 12.43%. • El costo de ventas al durante el periodo proyectado es del 58% de las ventas totales • Flujo proyectado a 4 años. • Se asume una tasa inflación de 0% anual para el periodo de evaluación del plan estratégico. • Tasa impositiva a la renta de 35%. (S) • El presupuesto de marketing es de 1.9% sobre las ventas. (S) • La tasa de interés por el préstamo bancario es 19% • Las cifras expresadas son en pesos mexicanos. • El presupuesto en operaciones es el 4% de los ingresos totales • El presupuesto de Recursos Humanos es el 3.50% de los ingresos totales.
Resultados.

²³ La nota (S) son supuestos que se han asumido para fines de elaboración del presente plan financiero.

Habiéndose formulado el flujo de caja económico y financiero proyectados para los años 2002 al 2005 (anexo N° 11), así mismo un plan de inversiones (anexo N°12) y finalmente un cuadro de servicio de deuda (anexo N° 13) se procedió a calcular los principales indicadores para evaluar la propuesta del plan estratégico.

Con un WACC del 12.43%; según la evaluación del flujo de caja económico se obtuvo un valor actual neto de P/. 2,459,885.72 y un valor actual neto del flujo de caja Financiero de P/. 2,384,439.43.

Así mismo la tasa interna de retorno para el flujo de caja económico resultó TIRE= 48% y la tasa interna de retorno financiera resultante fue de TIRF = 69%.

Los resultados mostrados anteriormente indican que la inversión es atractiva desde el punto de vista económico y financiero.

CAPITULO 11: CONTROL Y PLAN DE CONTINGENCIA

El control se realizará a través de las 4 perspectivas del Cuadro de mando integral (Cuadro 11-1) para lo cual se ha trazado un mapa estratégico (anexo 14) con los principales objetivos de la organización

11.1. Control de Planes Funcionales

Objetivo: verificar el logro de los objetivos propuestos en los planes funcionales.

Medidas: Las mediciones se efectuarán trimestralmente mediante el seguimiento de los indicadores:

- Análisis del ROE: Evaluar si se alcanza lo proyectado en rentabilidad. se ha calculado que un ROE aceptable debe ser 25% para finales del año 2005
- Análisis de Encuestas de Satisfacción: Evaluar si los clientes mantienen una excelente percepción del servicio, se considera un nivel aceptable de 90% de satisfacción para el año 2005.
- Análisis de gastos administrativos: Evaluar si los gastos de operación se han reducido en relación a la última evaluación.
- Análisis de las horas de capacitación: Determinar cómo mejoran los niveles de rentabilidad y nivel de percepción del servicio con la inversión en horas que se realiza en este factor.

CONCLUSIONES

- El desarrollo del trabajo nos ha permitido plantear una solución basada en la elaboración de una estrategia en la unidad de negocios Tiendas Elektra, con la finalidad de consolidarse en el mercado interno y un mediano largo plazo ingresar a nuevas economías emergentes de Latinoamérica.
- Las tendencias favorables que tiene México en lo económico, político, legal, social, permite tener un escenario favorable a futuro para poder invertir en México como primera opción, además de tener todavía un mercado creciente y con gran potencial de desarrollo, permitirá en el mediano plazo terminar de consolidarnos como líderes del sector.
- Como se indica en el trabajo se ha visto lo importante de conocer la industria donde esta participando Tiendas Elektra, a fin de aprovechar todas las oportunidades que se presente en el entorno y así como fortalecer nuestros recursos y capacidades si queremos ser competitivos en otros mercados latinoamericanos donde las condiciones son cada vez más exigentes.

- La evaluación financiera indica que es muy favorable implementar el plan de inversión establecido, que permitirá crecer en número de tiendas el cual tendrá un efecto directo con el incremento de los volúmenes de ventas.

RECOMENDACIONES

- El Plan Estratégico debe comunicarse a toda la organización con el fin de que todos los colaboradores sepan la dirección que está tomando la empresa y que estos se alinean y comprometan en la consecución de los objetivos planteados. La Alta Dirección debe mostrar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del Plan Estratégico.
- Se recomienda revisar trimestralmente el cumplimiento de los objetivos, planes de acción e indicadores del Plan Estratégico con el fin de asegurar su consecución. En caso no se estén alcanzando las metas, se deberá definir un plan de acción con fechas y responsables.
- Se debe poner mucho énfasis en la definición de los perfiles de los puestos, competencias, el reclutamiento y posterior capacitación del personal con el fin de asegurar el éxito de la estrategia seleccionada: Liderazgo en costos complementado con un desarrollo de mercado y su impacto en la eficiencia de la empresa.
- Antes de proceder a realizar las implementaciones y mejoras definidas en el Plan Estratégico, se debe asegurar que exista un buen clima laboral en la organización, ya que si no lo hubiese, los programas a implementarse corren el riesgo que no sean efectivos y que el personal no se involucre en ellos. Es importante entonces, comenzar por realizar las encuestas de clima laboral, poner en marcha los planes de acción y asegurarse contar con clima laboral auspicioso.

BIBLIOGRAFIA

KAPLAN, Robert, "Cuadro de Mando integral", Barcelona, Ediciones Gestión 2000 S.A. 1997.

MINTZBERG, Henry y QUINN, James Brian, "El Procesos Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos". México. Editorial Prentice Hall. 1993.

MINZTBERG, Henry, "La Estructuración de las Organizaciones". España. Editorial Ariel S.A. 2005.

PORTER, Michael., "Estrategia Competitiva", México, Editorial CECSA, 1987.

PORTER, Michael., "Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior", México, Editorial CECSA, 1987.

DAVID, Fred R. *Conceptos de Administración Estratégica*. Decimo Primera Edición, México: Pearson Educación, 2008. 416p. ISBN: 978-970-26-1189-9

GHEMAWAT, Pankaj. Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. Harvard Business Review. Septiembre 2001. p.137-147. Disponible en EBSCOhost.

GRANT, Robert M. *Dirección Estratégica, Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Fernández, Zulima et al (trad.). Quinta Edición, España: Civitas Ediciones, 2006. 641p. ISBN: 84-470-2658-2

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administración Estratégica, Competitividad y Globalización, Conceptos y casos*. Séptima Edición, México: Cengage Learning Editores S.A., 2008. 343p. ISBN-13: 978-970-686-596-0

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K; WHITTINGTON, R. *Dirección Estratégica*. Séptima Edición. Madrid. Pearson Educación.2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Dirección de Marketing*. Duodécima Edición, México: Pearson Educación, 2006. 816p. ISBN: 970-26-0763-9

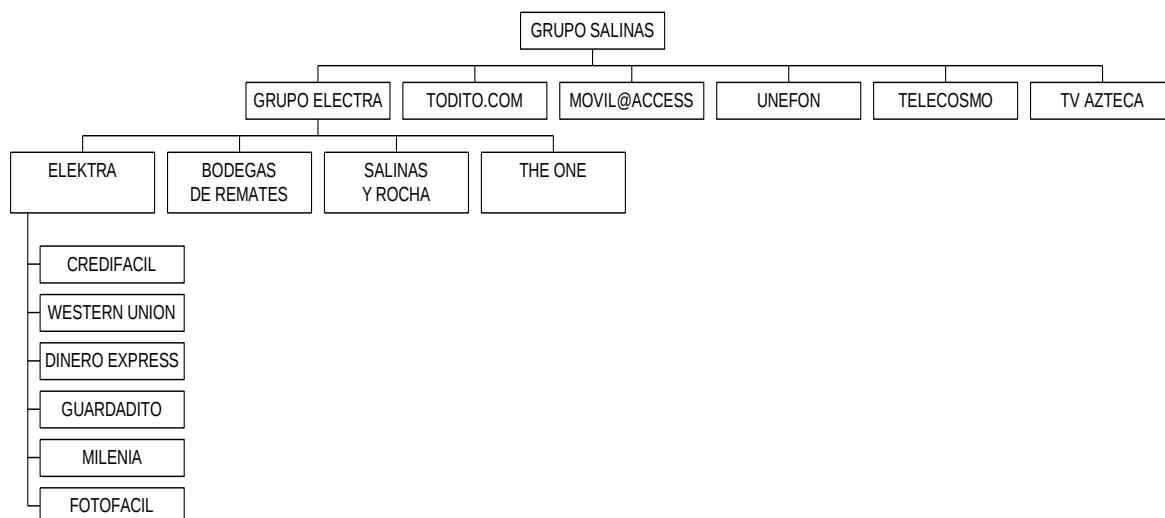
THOMPSON Jr., Arthur A.; STRICKLAND III, A.J.; GAMBLE, John E. *Administración Estratégica, Teoría y casos*. Decimoquinta Edición, México: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A., 2008. 449p. ISBN-13: 978-970-10-6402-3

OGLIASTRI, E., FLORES, J., ICKIS, J., CONDO, A., LEGUIZAMON, F., PRATT, L., PRADO, A. y RODRIGUEZ, A. El Octágono. Un modelo para alinear la RSE con la estrategia. Colombia. Editorial Norma. Primera edición. 2009

ANEXOS

ANEXO No 1

Organigrama Corporación Salinas



ANEXO No 2

Análisis Financiero

Principales Indicadores		1999	2000	2001
Ratios de Liquidez				
Liquidez corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente =	1.19	1.56	1.98
Prueba ácida	Caja + Cuentas por cobrar / Pasivo Cte =	0.67	0.95	1.26
Liquidez absoluta	Caja / Pasivo Cte =	15.68%	15.01%	42.76%
Capital de trabajo	Activo Cte - Pasivo Cte =	970,418	2,960,650	4,379,503
Ratios de Solvencia				
Grado de autonomía financiera	Patrimonio Neto / Activo Total =	0.40	0.39	0.40
Endeudamiento patrimonial	Pasivo total / patrimonio neto =	1.52	1.59	1.53
Endeudamiento patrimonial LP	Pasivo no corriente / patrimonio neto =	0.44	0.66	0.79
Ratios de Gestión				
Periodo promedio de Cobranzas (días)	Cuentas por cobrar / Ventas Netas * 360 =	71	100	86
Rotacion de Cuentas por Cobrar	Ventas Anuales / Cuentas por cobrar	5	4	4
Rotación de existencias (días)	Prom Existencias / Costo de Ventas Netas *360 =	113.13	122.10	115.55
Rotación de cuentas por pagar (días)	Cuentas por pagar / Costo de Ventas * 360 =	236.04	217.97	179.48
Rotación de Activos Totales (veces)	Ventas / Total Activos =	1.10	1.04	1.02
Rotación de Activos Fijos (veces)	Ventas / Activos Fijos =	2.25	2.36	2.40
Ratios de Rentabilidad				
Rentabilidad sobre las ventas	Utilidad neta / Ventas =	6.99%	7.76%	7.37%
Utilidad operativa sobre las ventas	Utilidad operativa / Ventas =	10.94%	11.26%	11.90%
Utilidad bruta sobre las ventas	Utilidad bruta / Ventas =	40.85%	42.71%	42.49%
ROE %	Utilidad Neta / Patrimonio Neto =	19.46%	20.92%	18.90%

ANEXO No 3

Matriz de Atractividad de Mercados Latinoamericanos

INDICADORES DE MERCADOS LATINOAMERICANOS POTENCIALES															
Variables	PBI Miles de Millones		Poblacion (MM de hab.)		Tasa de Interés		Tasa de Desempleo		PBI Percapita (US\$)		Tasa de Crecimiento		% Inflación		Riesgo País
	2001	2000	2001	2000	2000		2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2000
Estados Unidos	10,082	9,563	278,059	275,563	9.2%		4.00%	4.00%	36,300	36,200	0.30%	5.00%	2.80%	3.40%	100
Peru	132	123	27,484	27,013	30.0%		7.70%	7.70%	4,800	4,550	-0.30%	3.60%	1.50%	3.70%	513
Guatemala	48	46	12,974	12,639	20.9%		7.50%	7.50%	3,700	3,700	2.30%	3.00%	7.60%	6.00%	ND
El Salvador	28	24	6,238	6,122	14.0%		10.00%	10.00%	4,600	4,000	1.40%	2.50%	3.80%	2.50%	ND
República Dominican	50	48	8,581	8,442	26.8%		15.00%	15.00%	5,800	5,700	1.50%	8.00%	5.00%	7.90%	ND
Honduras	17	17	6,406	6,250	26.8%		28.00%	28.00%	2,600	2,700	2.10%	5.00%	9.10%	11.00%	ND
Colombia	255	250	40,349	39,686	18.80%		17.00%	20.00%	6,300	6,200	1.50%	3.00%	7.60%	9.00%	693
Chile	153	153	15,328	15,154	14.80%		10.00%	9.00%	10,000	10,100	3.10%	5.50%	3.50%	4.50%	152
Brasil	1,340	1,130	174,469	172,860	56.80%		6.40%	7.10%	7,400	7,400	1.90%	4.20%	7.70%	6.00%	749
Argentina	433	476	37,385	36,955	11.10%		25.00%	15.00%	11,700	12,900	-5.00%	0.80%	4.00%	-0.90%	766
México	920	915	101,879	100,350	16.9%		3.00%	2.50%	9,000	9,100	-0.30%	7.10%	6.50%	9.00%	392

Fuente PBI Nominal Per Capita: Fondo Monetario Internacional

MATRIZ DE ATRACTIVIDAD DE MERCADOS LATINOAMERICANOS POTENCIALES																	
Variables	Participación PBI		Población		Tasa de Interés		Tasa de Desempleo		PBI Per cápita (US\$)		Tasa de Crecimiento Real del PBI		% Inflación		Riesgo País		TOTAL
	2000	Pond.	2000	Pond.	2000	Pond.	2000	Pond.	2000	Pond.	2000	Pond.	2000	Pond.	2000	Pond.	
Estados Unidos	0.80	0.75	0.92	0.75	0.31	0.75	0.13	0.75	0.91	0.75	0.50	0.50	0.28	0.75	0.13	0.75	66.7
Perú	0.01	0.25	0.09	0.25	1.00	0.25	0.26	0.75	0.11	0.25	0.36	0.25	0.31	0.75	0.64	0.50	0.3
Guatemala	0.00	0.25	0.04	0.25	0.70	0.25	0.25	0.75	0.09	0.25	0.30	0.25	0.50	0.50	nd	-	0.4
El Salvador	0.00	0.25	0.02	0.25	0.47	0.50	0.33	0.50	0.10	0.25	0.25	0.25	0.21	0.75	nd	-	0.7
República Dominicana	0.00	0.25	0.03	0.25	0.89	0.25	0.50	0.50	0.14	0.25	0.80	0.75	0.66	0.25	nd	-	0.4
Honduras	0.00	0.25	0.02	0.25	0.89	0.25	0.93	0.25	0.07	0.25	0.50	0.50	0.92	0.25	nd	-	0.1
Colombia	0.02	0.25	0.13	0.50	0.63	0.50	0.67	0.25	0.16	0.50	0.30	0.50	0.75	0.25	0.87	0.25	0.2
Chile	0.01	0.25	0.05	0.25	0.49	0.75	0.30	0.50	0.25	0.75	0.55	0.75	0.38	0.50	0.19	0.75	4.9
Brasil	0.09	0.75	0.58	0.75	1.89	0.25	0.24	0.75	0.19	0.50	0.42	0.50	0.50	0.25	0.94	0.25	1.6
Argentina	0.04	0.25	0.12	0.50	0.37	0.75	0.50	0.25	0.32	0.75	0.08	0.25	-0.08	0.50	0.96	0.25	0.5
México	0.08	0.50	0.33	0.50	0.56	0.50	0.08	0.75	0.23	0.50	0.71	0.75	0.75	0.25	0.49	0.75	6.6
Valor Ref.	12,000		300,000		30%		30%		40,000		10%		12%		800		
	DP		DP		DP		IP		DP		DP		IP		IP		

Fuente: PBI Nominal Per Capita: Fondo Monetario Internacional

Leyenda

DP: Directamente proporcional, IP: Inversamente proporcional

Peso de las condiciones Económicas por países (Alta = 0.75; Medio = 0.5; Baja = 0.25)

Se considera puntaje máximo de 12,000 millones por PBI

Se considera puntaje máximo de 300 millones de habitantes

Se considera como máximo 30% de tasa de Interés

Se considera como máximo 30% de tasa de desempleo

Se considera como máximo \$ 40,000 dolares

Se considera como máximo 10% de crecimiento del PBI

Se considera como máximo 12% de inflación

Se considera como máximo 100

ANEXO No 4

Análisis de la Visión.

- **Objetivos fundamentales**

(C) ... formar parte de la vida de los latinoamericanos.

(D) ... satisfaciendo sus necesidades y permitiéndoles mejorar su calidad de vida y a la vez contribuir con el desarrollo de la sociedad.

- **Marco competitivo**

(A) ... Ser la cadena más importante de ventas especializadas y de servicios financieros.

- **Fuentes de Ventajas Competitivas**

(B) un equipo humano capaz, innovador y la mejor tecnología existente.

La visión que se propone para las tiendas Elektra se realizó considerando todos los elementos básicos que debe tener una visión.²⁴

Análisis de la misión propuesta

- **Producto:** ... electrodomésticos, enseres básicos y servicios financieros
- **Mercado:** ... las familias de clase media
- **Localización geográfica:** México y Latinoamérica.
- **Competencias:** ... ser los líderes del sector en la región.

ANEXO No 5

Tendencias 2002 - 2005

²⁴ Fred. R. David, 2008 Conceptos de Administración Estratégica.

Variables Externas	Tendencia Periodo 2002-2005	Cambios en la Relación con Clientes / Proveedores	Efecto Probable en la Empresa	Amenaza / Oportunidad	Fuente
Económica	Se estima que para el periodo 2002 al 2005 el PBI de México comience a recuperarse, alcanzando en el 2002 una tasa de crecimiento de 1.7 % ese año, para el 2003 una tasa de 4.5% para cerrar el 2005 con una tasa de 5.6%.	Incremento del consumo interno.	Aumento de las ventas de mercancías	Oportunidad	Banco Mundial / Global Economic Prospects and the Developing 2002 / CESLA
Económica	Se estima que la Economía de los Estados se va a recuperar durante el 2002 al 2005, permitiendo la recuperación del envío de remesas a México	Mayor capacidad de compra de los mexicanos que tienen familia en el extranjero	Incremento de las compra de mercancías.	Oportunidad	Banco Mundial / Global Economic Prospects and the developing 2002 / CESLA
Económica	Se estima una Inflación controlada en promedio 4.5% para el año 2002 y reducirla para el año 2003 al 3%.	La demanda de productos y servicios tiende a no verse contraída	Capacidad de pago de los clientes para la compra de mercancías .	Oportunidad	CEPAL - Serie Estudios Estadísticos y Prospectivos N° 16 / México Perspectivas económicas 2002. Valores Mexicanos Casa de Bolsa
Económica	Las tasa de interés tiendan a reducirse significativamente.	Se estima un aumento en los créditos de consumo	Aumento de las ventas de mercancías	Oportunidad	CEPAL - Serie Estudios Estadísticos y Prospectivos N° 16 / México Perspectivas económicas 2002. Valores Mexicanos Casa de Bolsa
Económica	Se estima que el tipo de cambio tenga un incremento significativo con respecto al dólar	La devaluación del peso Mexicano con aspecto al dólar	Disminución del volumen de ventas , los consumidores gastarían menos en compras de mercancías.	Amenaza	CEPAL - Serie Estudios Estadísticos y Prospectivos N° 16 / México Perspectivas económicas 2002. Valores Mexicanos Casa de Bolsa
Económica	Mayor acceso al crédito	Aumento de la capacidad de compra del cliente	Aumento de las ventas de mercancías	Oportunidad	Reporte Anual, Grupo Elektra 2001

Variables Externas	Tendencia Periodo 2002-2005	Cambios en la Relación con Clientes / Proveedores	Efecto Probable en la Empresa	Amenaza / Oportunidad	Fuente
Económica	Aumento de la Competencia	Variedad de elecciones de compra por parte del cliente	Menor margen de ganancia por la venta de mercancías.	Amenaza	Reporte Anual, Grupo Elektra 2001
Legales	Firma de Tratados de Libre Comercio (EEUU, Europa)	Aumento de competencia local en el mercado interno	Disminuir de ventas y margen de ganancias.	Amenaza	Reporte Anual, Grupo Elektra 2001
Tecnológica	Se estima que continúe la reducción los precios de las PC's y semiconductores debido al aumento de la productividad total de los factores de la producción de TI y a la intensificación del capital	Se estima que aumente la demanda de PC's y productos electrónicos relacionados	Aumento de las ventas de productos electrónicos	Oportunidad	http://www.imf.org/external/pubs/ft/survey/so/home.aspx
Tecnológica	Se estima avances en telecomunicaciones, aumento de las capacidades actuales de los equipos de cómputo y el desarrollo de software.	Se estima que aumente la oferta de soluciones informáticas ligadas a la productividad por parte de los proveedores informáticos	Optimización de sus procesos productivos a través de la adopción de nueva tecnología	Oportunidad	http://www.imf.org/external/pubs/ft/survey/so/home.aspx
Tecnológica	Se estima un mayor acceso de personas al uso de internet	Se estima que aumente las compras de mercancías por la internet por parte de los consumidores.	Aumento de ventas de mercancías a través de su tienda virtual	Oportunidad	http://www.imf.org/external/pubs/ft/survey/so/home.aspx
Tecnológica	Se estima un mercado potencial de compradores de PC's en México debido al distanciamiento de las ventas de computadoras con respecto a los Estados Unidos durante los pasados diez años.	Se estima que aumente la demanda de PC's	Aumento de las ventas de PC's	Oportunidad	Reporte Anual, Grupo Elektra 2001
Sociocultural	Hay una tendencia al incremento de la sensación de inseguridad en México debido al aumento del índice de criminalidad en las grandes urbes	Cambio en el estilo de vida de la gente. Tendencia a permanecer en casa y dejar de realizar ciertas actividades	Disminución en las ventas	Amenaza	http://www.icesi.org.mx/publicaciones/articulos/2002/causalidad_en_percepcion_sobre_inseguridad.asp
Sociocultural	Inclusión Social	Mejorar el nivel de vida de la población mexicana	Mayores ventas	Oportunidad	Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, Presidencia de la República 2001
Demográfico	Se espera que el grupo de población de 15 a 64 años siga aumentando su tamaño (de 59 millones en 2000 a 75 millones en 2010)	Se estima que aumente el número de consumidores	Aumento de las ventas	Oportunidad	Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, Presidencia de la República 2001
Demográfico	Se espera que la población económicamente activa, que en el 2000 es de 43 millones, ascienda a casi 55 millones en 2010	Se estima que aumente el número de consumidores	Aumento de las ventas	Oportunidad	Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, Presidencia de la República 2001
Político	Se espera que el nuevo gobierno de Vicente Fox seguirá con el modelo económico y la apertura comercial iniciada en México incidiendo en la inclusión social	Se espera que se incremente el consumo interno	Aumento de las ventas	Oportunidad	Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, Presidencia de la República 2001

ANEXO No 6

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

			Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Barreras de Entrada	Economías de escala	Pequeño						Grande
	Diferenciación del producto	Pequeño						Grande
	Identificación de marcas	Bajo						Elevada
	Costos de cambio	Bajo						Elevada
	Acceso a canales de distribución	Amplio						Restringido
	Requerimientos de capital	Bajo						Elevada
	Acceso a tecnología avanzada	Amplio						Restringido
	Protección del gobierno	Inexistente						Elevada
	Efecto de la experiencia	Sin importancia						Muy importante
Barreras de Salida	Especialización de activos	Elevada						Bajo
	Costo fijo de salida	Elevada						Bajo
	Relaciones estratégicas	Elevada						Bajo
	Barreras emocionales	Elevada						Bajo
	Restricciones gubernamentales y sociales	Elevada						Bajo
Rivalidad entre competidores	Número de competidores	Grande						Pequeño
	Crecimiento relativo de la industria	Lento						Rápido
	Costos fijos o de almacenamiento	Elevada						Bajo
	Características del producto	Genérico						Producto único
	Diversidad de competidores	Elevada						Bajo
	Compromisos estratégicos	Grandes						Bajos
Poder de los Compradores	Cantidad de compradores	Pocos						Muchos
	Disponibilidad de sustitutos	Muchos						Pocos
	Costo producto como fracción ingresos comprador	Elevado						Baja
	Costo de cambio del comprador	Bajos						Altos
	Amenaza de integración hacia atrás	Elevada						Baja
	Amenaza integración hacia adelante	Bajo						Elevada
Poder de los Proveedores	No de proveedores importantes	Pocos						Muchos
	Disponibilidad sustitutos productos del proveedor	Bajo						Alto
	Diferenciación o costos de cambio	Alto						Bajo
	Amenaza proveedores integración hacia adelante	Elevada						Bajo
	Amenaza industria integración hacia atrás	Bajo						Elevada
	Contribución proveedores a la calidad o servicio	Elevada						Bajo
	Costo total de industria contribuidos por proveedores	Alta porción						Pequeña porción
	Importancia industria a rentabilidad de proveedores	Pequeño						Grande
Disponibilidad de Sustitutos	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande						Pequeño
	Costo de Cambio	Bajo						Alto
	Agresividad y rentabilidad productor de sustitutos	Alto						Bajo
	Valor / precio del sustituto	Alto						Bajo
Acciones del Gobierno	Protección de la Industria	Desfavorable						Favorable
	Regulación de la industria	Desfavorable						Favorable
	Consistencia de Políticas	Baja						Elevada
	Movimientos de capital entre países	Restringido						Sin restricción
	Acceso a divisas extranjeras	Restringido						Sin restricción
	Propiedad extranjera	Limitada						Ilimitada
	Ayuda a competidores	Substantial						Ninguna

ANEXO No 7

Análisis VRIO

		VALIOSO	RARO	DIFÍCIL DE IMITAR	EXPLOTADOS	IMPPLICANCIA COMPETITIVA	DESEMPEÑO ECONÓMICO
RECURSOS							
Tangibles	FINANCIEROS						
	Margen EBITDA (18.2% en 2001)	sí	no	sí	sí	VCT	Encima de lo normal
	Utilidad Neta (promedio 7%)	sí	no	sí	sí	PC	Encima de lo normal
	Capital de trabajo	sí	no	no	sí	VCT	Normal
	Retorno sobre el patrimonio (ROE, 18%)	sí	no	no	sí	PC	Normal
	FÍSICOS						
	Red de distribución a nivel nacional	si	no	sí	sí	VCT	Encima de lo normal
	Tiendas en diversos formatos	sí	no	no	sí	PC	Normal
	Variedad de productos y servicios	sí	no	no	sí	PC	Normal
	Complejo universitario para capacitación	sí	sí	no	sí	VCT	Encima de lo normal
	Flota de transportes entre tiendas	sí	no	no	sí	PC	Normal
	Sistema informático en puntos de ventas con tecnología de punta.	sí	no	no	sí	PC	Normal
Intangibles	TECNOLÓGICOS						
	Conocimiento del mercado	sí	no	si	sí	VCT	Encima de lo normal
	Sistema de Información Gerencial	si	no	no	sí	PC	Normal
	REPUTACIÓN						
	Reconocimiento de marca	sí	sí	sí	sí	VCS	Encima de lo normal
	Repetición de compras (Fidelización de clientes)	sí	sí	sí	sí	VCS	Encima de lo normal
	HUMANOS						
	Personal capacitado	si	no	no	sí	PC	Normal
Actividades de Apoyo	Técnicos entrenados y certificados por los proveedores.	si	no	no	sí	PC	Normal
	Programa de incentivos a las ventas	sí	no	no	sí	PC	Normal
	CAPACIDADES						
	INFRAESTRUCTURA						
	Ubicación estratégica de tiendas	sí	no	no	sí	PC	Normal
	Alianza con TV Azteca	sí	sí	sí	sí	VCS	Encima de lo normal
	Inversión en tecnología de punta (30% anual)	sí	sí	no	sí	VCT	Encima de lo normal
	RECURSOS HUMANOS						
	Variedad de programas educativos (más de 120)	sí	si	no	sí	VCT	Encima de lo normal
	TECNOLOGÍA						
	Sistema de aprobación de préstamos propio (Software ADN)	sí	sí	no	sí	VCT	Encima de lo normal
	Conexión a tiempo real con proveedores, transportistas y tiendas	si	no	no	sí	PC	Normal
	Metodología con características únicas para valorar el crédito	sí	sí	no	sí	VCT	Encima de lo normal
	Gestión de cobranzas	sí	sí	no	sí	VCT	Encima de lo normal
	Desarrollo de servicios complementarios	sí	no	no	sí	PC	Normal
Actividades Primarias	ADQUISICIONES						
	Alianzas estratégicas con proveedores	sí	no	no	sí	PC	Normal
	Sistema centralizado de compras	sí	no	no	sí	PC	Normal
	LOGISTICA INTERNA						
	Gestión de inventarios	sí	no	no	sí	PC	Normal
	OPERACIONES						
	Gestión de tiendas	si	no	no	sí	PC	Normal
	Gestión de calidad	si	no	no	sí	PC	Normal
	Créditos al consumo	sí	no	no	sí	PC	Normal
	Procesos de atención al cliente	sí	no	no	sí	PC	Normal
	LOGISTICA EXTERNA						
	Entrega inmediata de pedidos	sí	no	no	sí	PC	Normal
	MARKETING Y VENTAS						
	Publicidad	sí	no	no	sí	PC	Normal
	Maketing directo	sí	no	no	sí	PC	Normal
	Tienda virtual	sí	no	no	sí	PC	Normal
	Productos con marca propia	sí	no	no	sí	PC	Normal
	Inteligencia comercial	sí	no	no	sí	PC	Normal
	POSTVENTA						
	Central de llamadas 365 días al año	sí	no	no	sí	PC	Normal
	Garantías extendidas	sí	no	no	sí	PC	Normal
	Garantía de 30 días de servicio de reparación	sí	no	no	sí	PC	Normal

PC: Paridad competitiva, VCT: Ventaja competitiva temporal, VCS: Ventaja competitiva sostenible

ANEXO NO 8

Estrategias originadas del FODA Cruzado

Estrategias FO
E1. Aumentar el número de tiendas Elektra
E2. Ventas por internet
E3. Diversificación horizontal
E4. Invertir en tecnología para soportar el crecimiento y optimización de procesos.
E5. Invertir en el capital humano para mejorar sus competencias
E6. Marketing directo a través de la web (e-mailing)
E7. Emisión de tarjeta de crédito
Estrategias DO
E8. Generar credibilidad y lealtad hacia los productos de la empresa en los sectores emergentes.
E9. Mejora de los procesos de la cadena de valor con el fin de lograr mayor eficiencia y flexibilidad.
E10. Desarrollo de programa de responsabilidad social empresarial que tenga como objetivo la ayuda a los sectores de menores recursos.
E11. Aumento del capital social a través de la emisión de acciones.
Estrategias FA
E12. Invertir en seguridad en las tiendas y promocionarlo.
E13. Ofrecer soluciones innovadoras que respondan adecuadamente a las necesidades y aspiraciones de los sectores emergentes.
Estrategias DA
E14. Ingresar a otros mercados en el extranjero.
E15. Crear formatos más pequeños para atender a poblaciones de menor tamaño.
E16. Desarrollar propuesta de valor integral que se ajuste a las realidades de vida y necesidades de consumo de los sectores emergentes.

ANEXO No 9

Matriz PEYEA

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
FUERZA FINANCIERA (FF) (+1, +6)	PUNTUACIÓN	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA) (-1, -6)	PUNTUACIÓN
Rendimiento sobre la inversión (ROA)	5	Cambios Tecnológicos	-2
Deuda financiera / Patrimonio	3	Tasa de inflación	-2
Liquidez	5	Variabilidad de la demanda	-3
Capital de Trabajo	5	Escala de precios de productos competidores	-2
Flujos de Efectivo	4	Barreras para entrar en el mercado	-2
Facilidad para salir del mercado	3	Presión Competitiva	-3
Riesgos implícitos para salir del negocio	4	Elasticidad de la demanda	-4
TOTAL	29.00		-18.00
VENTAJA COMPETITIVA (VC) (-1, -6)	PUNTUACIÓN	FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI) (+1, +6)	PUNTUACIÓN
Participación en el Mercado	-1	Potencial de crecimiento	5
Calidad de producto	-3	Potencial de Utilidades	5
Sinergia con las demás unidades de negocio	-2	Estabilidad Financiera	4
Lealtad de los Clientes	-1	Conocimientos Tecnológicos	4
Personal capacitado	-4	Aprovechamientos de Recursos	4
Posicionamiento de marca	-1	Intensidad del Capital	4
Control sobre los proveedores y distribuidores	-2	Facilidad para entrar en el Mercado.	3
Satisfacción de clientes	-2	Productividad, aprovechamiento de la capacidad	5
TOTAL	-16.00		34.00

ANEXO No 10

Matriz de Promedios Ponderados

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	Peso	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS							
		E1		E3		E9		E14	
Alto volumen de ventas por tienda	10	4	40	5	50	5	50	4	40
Ubicación estrategicas de tiendas	7	4	28	4	28	4	28	3	21
Eficiencia operativa	9	5	45	4	36	5	45	3	27
Posicionamiento de marca	12	4	48	4	48	4	48	4	48
Respaldo financiero	8	4	32	4	32	4	32	4	32
Servicio al cliente	9	4	36	4	36	4	36	3	27
Variedad de productos / servicios	9	4	36	5	45	4	36	4	36
Alianzas estratégicas	8	4	32	4	32	4	32	4	32
Amplia red de distribución	9	5	45	4	36	4	36	4	36
Personal capacitado	8	4	32	4	32	4	32	4	32
Disponibilidad crédito al consumo	11	5	55	4	44	3	33	4	44
TOTAL	100	429		419		408		375	

5: Muy positivo, 4: positivo, 3: neutro, 2: negativo, 1: muy negativo

ANEXO No 11

Flujo de caja proyectado

Flujo de Caja Proyectado Moneda : Pesos Mexicanos					
Concepto / Año	0	2,002	2,003	2,004	2,005
Ingresos por ventas		16,857,106.56	18,205,675.08	19,662,129.09	21,235,099.42
Egresos de operación					
Costo de mercancía vendida y de los servicios (Note 3b.)		-9,777,121.80	-10,559,291.55	-11,404,034.87	-12,316,357.66
Gastos Operativos		-5,326,845.67	-5,752,993.33	-6,213,232.79	-6,710,291.42
Gastos Administrativos		-4,382,847.71	-4,733,475.52	-5,112,153.56	-5,521,125.85
Plan de marketing		-320,285.02	-345,907.83	-373,580.45	-403,466.89
Plan de Operaciones		-707,998.48	-764,638.35	-825,809.42	-891,874.18
Plan de Recursos Humanos		-589,998.73	-637,198.63	-688,174.52	-743,228.48
Depreciación y amortización		674,284.26	728,227.00	786,485.16	849,403.98
Impuesto a la Renta		-640,338.61	-718,823.70	-804,222.49	-897,158.47
Total egresos de operación		-15,103,967.48	-16,312,284.88	-17,617,267.67	-19,026,649.08
Flujo de Operaciones		1,753,139.08	1,893,390.21	2,044,861.43	2,208,450.34
Flujo de Inversiones	-2,716,280.82	-135,565.27	-147,766.15	-161,105.00	0.00
Activos Fijos Tangibles	-1,200,000.00				
Activos Fijos Intangibles	-10,000.00				
Capital de Trabajo	-1,506,280.82	-135,565.27	-147,766.15	-161,105.00	0.00
Flujo Economico	-2,716,280.82	1,482,008.53	1,597,857.91	1,722,651.43	2,208,450.34
Prestamo	1,210,000.00				
Principal		228,679.03	272,128.05	323,832.38	385,360.53
Intereses		229,900.00	186,450.98	134,746.65	73,218.50
Cuota Total		458,579.03	458,579.03	323,832.38	458,579.03
Servicio deuda Neto		458,579.03	458,579.03	323,832.38	458,579.03
Flujo Financiero	-1,506,280.82	1,023,429.50	1,139,278.88	1,398,819.04	1,749,871.30
VANE =	-2,716,280.82	5,176,166.54	2,459,885.72		
VANF =	-1,506,280.82	3,890,720.25	2,384,439.43		
TIRE =	48%		Ko	12.50%	
TIRF =	69%		Kcpc	12.43%	
			kd	19%	

ANEXO No 12

Proyecciones Económica Financiera

INVERSIONES

Inversiones / Fuente	Total	Capital	Prestamo
I.- Activos fijos tangibles			
Terreno	500,000	-	500,000
Construcciones	500,000	-	500,000
Maquinarias y Equipos	200,000	-	200,000
Total Inv. Fija Tangible	1,200,000	-	
II.- Activos fijos Intangibles	10,000		
Total Inversion Fija: I+II	1,210,000	-	1,210,000
III.- Capital de Trabajo	1,506,281	1,506,281	
<u>Inversion Total</u>	2,716,281	1,506,281	1,210,000
Participación	100.00%	55.45%	44.55%

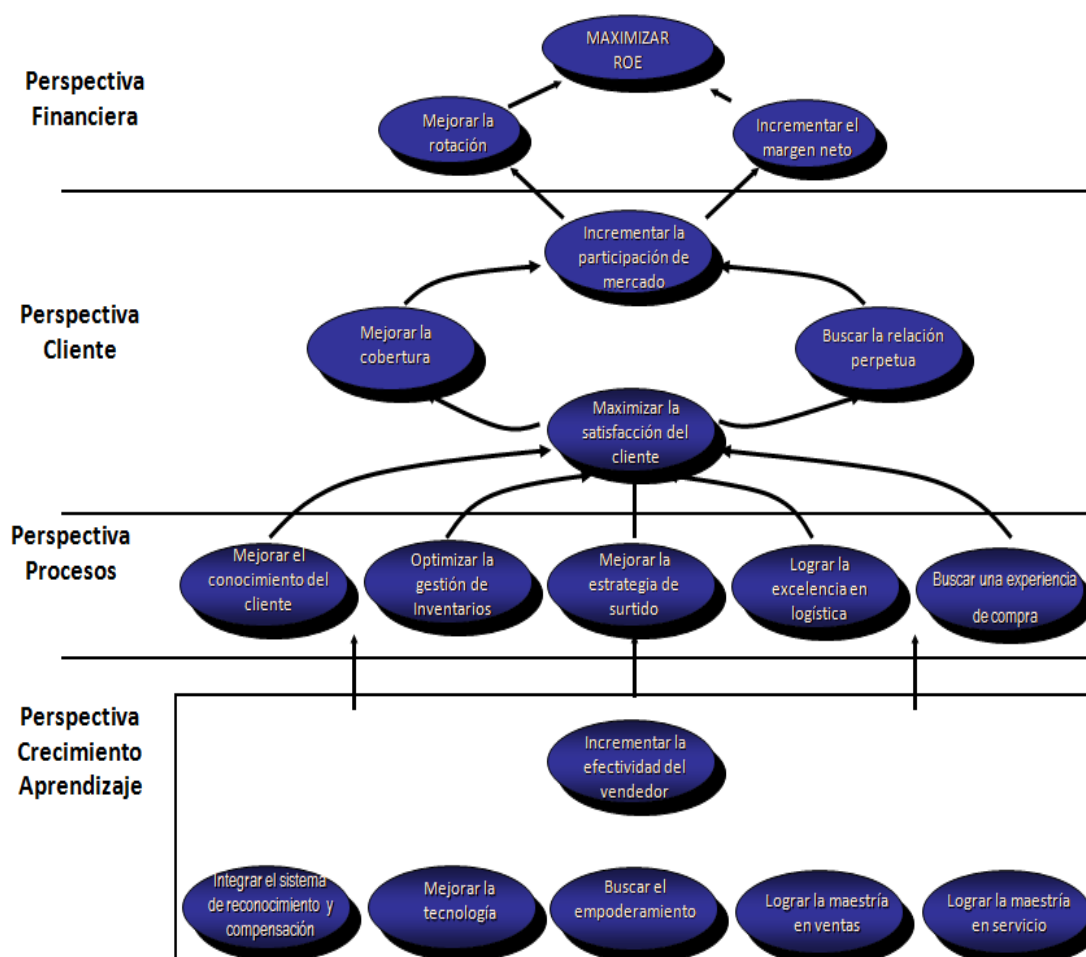
ANEXO No 13

Servicio de Deuda

<u>Servicio Deuda</u>	0	2002	2003	2004	2005
Prestamo	1,210,000				
Saldo prestamo		981,321	709,193	385,361	0
Principal		-228,679	-272,128	-323,832	-385,361
Intereses Kd =19%		-229,900	-186,451	-134,747	-73,219
<u>Total Cuota Servicio deuda LIQUIDA</u>		-458,579	-458,579	-458,579	-458,579

ANEXO No 14

Mapa Estratégico de Tiendas Elektra



Rafael Angulo Quevedo

Ingeniero titulado en Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Trujillo y MBA (c), con seis años de experiencia en el sector automotriz y alimentos. Ha trabajado en China como ingeniero de control de calidad de alimentos en conserva y tiene experiencia en certificaciones de calidad de servicio para empresas automotrices. Profesional con vocación de servicio, proactivo y con alta orientación al cliente. Practica deportes como, tenis, frontón, etc.

Luis Alfredo Guerrero Che

Licenciado en Economía de la Universidad Nacional Federico Villarreal de Lima y MBA (c), con 10 años de experiencia en el sector público. Viene desempeñando el cargo de Supervisor de Outsourcing en la Oficina de Normalización Previsional (ONP) y además es especialista en temas previsionales. Profesional proactivo, con vocación de servicio y alta orientación al cliente.