

Stacey Tile Company

Índice

Pág.

Portada 01

Índice 02

Introducción 03

Desarrollo

- **Análisis de la Industria 04**
- **Análisis del Financiero 05**
- **Análisis del Entorno**

Cinco Fuerzas Porter 06

- **Análisis Interno**

Cadena de Valor 07

08

09

10

5. FODA 11

Visión y Objetivos 12

Estrategia 13

Bibliografía 14

Introducción

Desde 1968 Stacey Tile, sufre pérdidas todos los años, empresa dedicada a la fabricación de baldosas y azulejos, pero la empresa había estado fabricando principalmente baldosas. Con estructura propia, equipos precarios distribución de planta deficiente y personal bajo la dirección de su dueño Mr. Kilmer.

El 01 de agosto de 1976, Mr. Gilbert, asume la dirección de la empresa, concentrada en la especialización de azulejos de alta calidad.

Las unidades de análisis que analizaremos para la formulación de la estrategia a utilizar frente a este panorama, serán el análisis del entorno, análisis interno, análisis externo, análisis de la industria, análisis financiero. Las metodologías que usaremos será de investigación, las 5 fuerzas competitivas de Michael

porter, análisis de la cadena de valor, análisis FODA, para definir la estrategia frente a cada unidad de negocio.

• Análisis de la Industria

New Jersey, centro de la industria de fabricación de baldosas también por empresas que fabrican azulejos. Estas fábricas están condicionadas por la industria de la construcción, ya que, si aumenta esta actividad el número de pedidos también aumentará.

Fabricación de Azulejos

Por otra parte, entrar en la industria de los azulejos es más difícil debido a que su fabricación requiere el uso de equipo más complicado, mano de obra más especializada y dirección más capacitada, por ende el **precio es mayor**.

<u>Mercado Fábricas de azulejos</u>	• Grandes Fábricas • Pequeñas Fábricas	
Clientes	• Mayoristas • Contratistas	
Productos	Baldosas	Azulejos
Precio	Menor	Mayor
Usos	Corredores de Oficinas Cuartos de baño Casas Apartamentos	Estaciones de metro Hotel Edificios
Fabricación	Equipos Mano de obra Diseños estándares Distribución Planta	Equipos más complejos Mano de obra especializada Diseño especializado Dirección Capacitada Distribución eficiente Planta
<u>Stacey Tile Company</u>		
* Concentrada en la especialización de fabricación azulejos		

• Análisis de Financiero

A continuación mostraremos como se encuentra actualmente la empresa analizando su balance.

1976 31 DE JULIO

Activos	Pasivos	
	3.96%	
5%	95%	37%
		59%

1976 31 DE DICIEMBRE		
Activos	Pasivos	
19.5%	37%	
80%		44%
		10%

1976 31 DE DICIEMBRE		
Activos	Pasivos	
25%	41%%	
75%		44%
		9.5%

• **Análisis de la Industria**

4. **Análisis Interno**

Cadena Valor

Situación Actual

Stacey Tile Company				
Infraestructura de gestión.	Administración a cargo de su propietario Mr. Kilmer, basada en fabricación de baldosas (No se esmaltan) y azulejos (Se esmaltan). Mayor concentración en la fabricación de baldosas.			
Gestión de Recursos Humanos	• 20 empleados: 1 Jefe de planta, 2 Contramaestres, 15 Obreros, 1 Contable y 1 Mecnógrafa.			
Desarrollo Tecnológico	• Fórmulas pasadas de moda • Equipos anticuados, que trabajaban al 2% de su capacidad. • Inexistencia de equipos de ventilación. • Distribución Ineficiente			
Abastecimiento	• Infraestructura y Distribución propia, condiciones de infraestructura insuficiente para el desarrollo de producción.			
Adquisición de	• Amasar			

Insumos	• Prensado (Saggers) • Cocción • Esmaltado • Cocción • Pulido • Empaquetado	• Baldosas Standard • Azulejos Standard • Azulejos Especiales	• Precios, según tipo de producto • Despacho Ineficiente	
Logística Interna	Operaciones	Logística Salida	Comercialización & Ventas	Servicios de Post Venta

Situación Actual

Producción Baldosas Azulejos Amasar Prensado Cocción Diseño Esmaltado Cocción Pulido Empaquetado *Mezcla de Arcilla *Formula Moldes conf. baldosas Horno Periódico: Vacían mezcla y se deja enfriar Horno Túnel: Permanece Siempre encendido *Lisas

*Con

Diseño

Bizcocho, cuando es blanco y de cualquier color

Mezcla

Se Filtra y Pulveriza

Horno

Baldosas

Bizcocho

Cocción

Pulido

Empaquetado

Cadena Valor

Situación Planteada por Mr. Gilbert

Stacey Tile Company				
Infraestructura de gestión.	Administración centrada en la alta calidad para la fabricación de azulejos, complementada con la fabricación de baldosas.			
Gestión de Recursos Humanos	• Supervisión y adiestramiento de los obreros • Sistema de turnos en producción • Contratación Fuerza de Venta (New York City, Waschington)			
Desarrollo Tecnológico	• Distribución en 24 Horas			
Abastecimiento	• Estructura propia • Mejoras en condiciones de planta			
Adquisición de Insumos Precios Bajos	• Amasar • Prensado (Saggers) • Cocción • Clasificación • Esmaltado • Cocción • Pulido • Empaquetado • Clasificación	Tipo • Baldosas Standard • Segundo • Azulejos Standard • Segundo	• Precios según requerimientos • Servicio de despacho e Instalación, Just Time. • Condiciones de crédito para contratistas y	• Crear sistema de post venta

		Tipo • Azulejos Especiales • Segundo Tipo	mayoristas A y C.	
Logística Interna	Operaciones	Logística Salida	Comercialización & Ventas	Servicios De post venta

Situación Planteada por Mr. Gilbert

Producción							
Baldosas				Azulejos			
Amasar	Prensado	Cocción	Diseño	Esmaltado	Cocción	Pulido	Empa-quetado
Clasificación				Clasificación			
*Mezcla de Arcilla	Moldes conf. baldosas	Horno Periódico: Vacían mezcla y se deja enfriar	*Lisas	Bizcocho, cuando es blanco y de cualquier color			
*Formula		Horno Túnel: Permanece	*Con Diseño				
Nuevas fórmulas							
24 Azulejos							
8 Baldosas		Siempre encendido					
Mezcla	Se Filtra y Pulveriza	Horno	Baldos-as	Bizcocho	Cocción	Pulido	Empa-quetado
Organigrama Producción (Recurso Humano)							
Jefe de Fábrica							
• Jefe de compras, Encargado de programar producción. • 6 Contra maestres capacitados • 185 Obreros							
Contratación	Contratación			Contratación			
De especialista	De especialista			De especialista			
Contratación de especialista clasificación				Contratación de especialista clasificación			
Capacidad de Producción Planta							
Pedidos por Capacidad Actual Déficit							
US \$200.000 US \$45.000 22.5%							
Mensuales Mensuales							

5. FODA

• Fortalezas	• Debilidades
• Know-how del negocio • Fuerza de Ventas • Distribución Just Time • Flexibilidad de diseño • Fuerza de Ventas • Estructura • Maquinarias • Diversificación de productos • Condiciones de crédito • Economía de escala	• Sistema de Costos en productos, funciones, departamentos. • Inexistencia gestión en Marketing • Condiciones deficientes en fábrica (piso y murallas) • Deficiencia en control de proceso para lograr calidad total • Capacidad de planta
• Oportunidades	• Amenazas
• Expandir segmento de fuerza de venta • Posicionar marca en especialización de azulejos • Lograr calidad total en todos los procesos • Normalizar procesos	• Gustos de clientes • Nuevas fábricas dedicadas a la especialización de azulejos

Visión

Somos Stacey Tile, una Compañía con presencia en New Brunswick, con 25 años de experiencia en el mercado, dedicada a la alta calidad para la fabricación de azulejos, complementada con la fabricación de baldosas, para satisfacer los pedidos de nuestros clientes Mayoristas y Contratistas, con un sistema de despacho Just Time, logrado a través de nuestra favorable ubicación.

Objetivos

Corto Plazo:

- Adquirir Horno con el fin de aumentar la productividad
- Mejorar condiciones de fábrica, ya que, influye en el objetivo de calidad total, es decir, en el resultado final del proceso de baldosas y azulejos.
- Mejorar canales de comunicación con clientes
- Apoyo Financiero
- Apoyo Marketing

Largo Plazo:

- Ampliar segmento y mejorar condiciones de compra y pago a clientes
- Mantener una sólida relación con nuestros clientes y estar atentos a nuevos mercados.

- Mantener una unificación en toda la empresa en cuanto a la estrategia ha seguir, darla a conocer a todos los integrantes de la organización, empleados y clientes etc. La estrategia actual y futura.

Estrategia

Nuestra estrategia estará orientada hacia la Diferenciación, con un enfoque de calidad para la fabricación de azulejos, complementada con la fabricación de baldosas, aprovechando la ventaja de distribución eficiente de pedidos.

Estrategia Diferenciación		
La estrategia a implementar es la diferenciación a través de la especialización de calidad total en azulejos, complementada con la fabricación de baldosas, concentrada en los servicios que agregan valor, sistema de entrega Just Time, Condiciones de crédito , Apoyo en unidad de Marketing, Sistema de costos por productos y departamentos, Asesor Financiero.		
Productos	Baldosas	Azulejos
	• Calidad Total	
Clientes	• Mayoristas • Contratistas	
Factores crítico de Valor	• Distribución de pedidos Just Time • Mejorar Calidad Total Procesos • Mejorar condiciones de estructura de fábrica • Flexibilidad de Diseño según pedidos • Condiciones de Crédito • Crear sistema post venta	
Enfoque Negocio	• Especialización en producción	

Bibliografía:

Libro : Administración Estratégica

Autor : Thomas Nagle

14

ANALISIS INDUSTRIA

ENTRADA DE NUEVOS

Fuerte Inversión en infraestructura, para el azulejo.

Economía de escala

Logística de ubicación

Mano obra especializada

AMENAZA DE SUSTITUTOS

- Vidrios (caros y frágiles)
- Linóleum y Corcho(Baratos, de menor calidad y duración)

PODER DE LOS CLIENTES

Enfocado a los azulejos, los CONTRATISTAS piden servicios de calidad. Junto con entrega a tiempo.

Los MAYORISTAS tiene poder en el precio por volumen.

RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES

Pocos Participantes para los azulejos, distribuidos en todo el país, nivel medio de rivalidad

PODER DE LOS PROVEEDORES

Se pueden conseguir precios bajos por volúmenes.