



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO PRÁCTICO

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA MICROEMPRESA DE
PREPARACIÓN DE ALIMENTOS

PRESENTA

PABLO CÉSAR BARRERA CAMPOS

PARA OPTAR POR EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

TUTOR

DRA. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA

COMITÉ TUTORAL

DR. SALOMÓN MONTEJANO GARCÍA

DR. MARCELO DE JESÚS PÉREZ RAMOS

AGUASCALIENTES, AGS. A MAYO DEL 2019

Autorizaciones



DRA. EN ADMÓN. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E

Por medio del presente como Tutor designado del estudiante **BARRERA CAMPOS PABLO CESAR** con ID **33973** quien realizó el trabajo práctico titulado: **"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA MICROEMPRESA DE PREPARACIÓN DE ALIMENTOS"**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que pueda proceder a imprimirlo, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

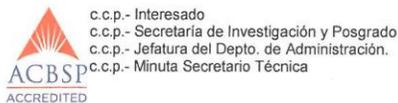
A T E N T A M E N T E
"SE LUMEN PROFERRE"

Aguascalientes, Ags., a 28 de Mayo de 2019.


Dra. María del Carmen Martínez Serna
Tutor de Trabajo Práctico


Dr. Salomón Montejano García
Primer asesor de Trabajo Práctico


Dr. Marcelo de Jesús Pérez Ramos
Segundo asesor de Trabajo Práctico





DRA. EN ADMÓN. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA
DIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
P R E S E N T E

Por medio de la presente me permito comunicarle a usted que el trabajo práctico titulado **“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA MICROEMPRESA DE PREPARACIÓN DE ALIMENTOS”** del estudiante **BARRERA CAMPOS PABLO CESAR** con ID **33973** egresado de la Maestría en Administración, respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con el voto aprobatorio de su tutor.

Sin más por el momento, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
“SE LUMEN PROFERRE”
Aguascalientes, Ags., a 28 de Mayo de 2019.



DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



c.c.p. M.A. Imelda Jiménez García. – Jefa del Departamento de Control Escolar
c.c.p. Sección de Certificados y Títulos
c.c.p. Estudiante
c.c.p. Archivo



Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a mi familia por su apoyo constante e incondicional durante los últimos dos años, en particular a mi papá Ing. Jesús Barrera, mi mamá Ma. de Lourdes Campos, que desde chico me enseñaron a estudiar para sobresalir y luchar por mis ideales, siempre regido por los valores familiares que me dieron. A mis hermanas María, Lula y Silvia, mi cuñado César Raziel por recibirme en su casa durante mi estancia, a mis suegros por sus palabras de aliento y en especial a mi esposa por siempre estar a mi lado, en las buenas y en las malas, por ser mi amiga y apoyarme en todo lo que emprendo.

Gracias a la Universidad Autónoma de Aguascalientes por su constante apoyo a la comunidad universitaria para generar profesionales de calidad. A mis tutores Dra. María del Carmen Martínez Serna que, con su apoyo constante, experiencia y conocimiento, me enseñó a ir más allá para la realización del presente trabajo, Dr. Salomón Montejano García y el Dr. Marcelo de Jesús Pérez Ramos por sus asesorías y consejos para seguir adelante con mi trabajo práctico, al Dr. Edgar Sansores de la Universidad de Quintana Roo por recibirme y apoyarme con el presente. A todos por sus palabras de aliento y llamadas de atención, siempre serán recordadas en mi crecimiento profesional y personal.

Por último, gracias al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología ya que sin su apoyo no hubiera realizado mis estudios de maestría.

Dedicatorias

El presente trabajo es dedicado a mi esposa Hamarillis, por ser una fuente inagotable de confianza, amor y tenacidad para seguir construyendo nuestra familia.

A mis padres por mostrarme que el conocimiento es una herramienta necesaria para crear nuestro futuro, así como a impulsarme a seguir adelante.



Índice General

Agradecimientos	3
Dedicatorias	4
Índice General	1
Índice de tablas	4
Índice de gráficas o figuras	5
Resumen	7
Abstract.....	8
Introducción	9
Capítulo I. Planteamiento del problema	11
1.1 Antecedentes	12
1.2 Diagnóstico.....	17
1.3 Justificación	19
1.4 Sector, población o grupo afectado por la problemática	20
1.5 Objetivo general	24
1.6 Objetivos específicos.....	24
Capítulo II. Fundamentación teórica.....	26
2.1 Micro, Pequeñas y medianas empresas	27
2.2 Pequeñas y medianas empresas en México	31
2.3 Planeación	33
2.4 Estrategia	41

2.5	<i>Planeación estratégica</i>	47
2.6	<i>Modelos de planeación estratégica</i>	51
2.6.1	Modelo de planeación estratégica de Certo & Certo (2012)	51
2.6.2	Modelo de planeación corporativa sistemática de Steiner (1983)	53
2.6.3	Modelo de planeación estratégica de David (2013)	56
2.7	<i>Modelos de planeación estratégica para empresas familiares</i>	68
2.7.1	Modelo de interdependencia de planificación empresarial y de la familia. (Ward, 2006)	68
2.7.2	Modelo del proceso de planeación estratégica (Sharma, Chrisman y Chua, 1997).....	70
2.7.3	Modelo de planificación paralela (Carlock y Ward, 2003)	72
2.8	<i>Selección de un modelo de planeación estratégica.</i>	74
2.9	<i>Herramientas para el análisis de situación actual</i>	77
2.9.1	Análisis PESTEL	77
2.9.2	Cinco fuerzas de Michael Porter	80
2.10	<i>Herramientas para formulación de estrategias</i>	83
2.10.1	Análisis FODA	84
2.10.2	Matriz de evaluación del factor interno y externo.....	86
Capítulo III. Diseño de la intervención		89
3.1	<i>Objetivo de la intervención</i>	90
3.2	<i>Métodos para realizar la intervención</i>	91
3.3	<i>Etapas de la intervención</i>	95
3.4	<i>Recursos de la intervención</i>	95
3.5	<i>Beneficios esperados de la intervención</i>	96
3.6	<i>Evaluación de la pertinencia y viabilidad de la intervención</i>	97
Capítulo IV. Plan estratégico para la empresa		98
4.1	<i>Descripción de la empresa</i>	100
4.2	<i>Análisis Ambiental</i>	101

4.1.2	Análisis PESTEL	102
4.1.3	Cinco fuerzas de Porter	108
4.1.4	Análisis interno	116
4.2	<i>Establecer la dirección organizativa</i>	118
4.3	<i>Compromiso familiar para el futuro de la empresa</i>	126
4.4	<i>Formulación de estrategias</i>	137
4.4.1	Análisis FODA	143
4.4.2	Matriz de evaluación interna y externa	149
4.5	<i>Implementar estrategias</i>	155
4.5.1	Estrategias administrativas	155
4.5.2	Estrategias de mercadotecnia.....	161
4.5.3	Estrategias en producción.....	168
4.6	<i>Control</i>	171
4.6.1	Proyecciones financieras.....	171
4.6.2	Cronograma de implementación de estrategias.....	176
Conclusiones		180
Bibliografía		183
Anexos		190
<i>Anexo A</i>		190
<i>Anexo B</i>		191

Índice de tablas

<i>Tabla 1. Clasificación de PYMES por Comisión Europea, Banco Mundial y OCDE.....</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 2. Clasificación Pymes en el diario oficial de la federación de México.....</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 3. Definiciones de planeación analizadas por Rojas & Medina.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 4. Cambios estratégicos.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 5. Análisis PESTEL.....</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 6. Análisis FODA.....</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 7. Elementos de análisis FODA.....</i>	<i>85</i>
<i>Tabla 8. Calificaciones para matriz EFI y EFE.....</i>	<i>87</i>
<i>Tabla 9. Matriz interna-externa (IE).....</i>	<i>88</i>
<i>Tabla 10. Comparación de establecimientos.....</i>	<i>114</i>
<i>Tabla 11. Comparación de producto.....</i>	<i>116</i>
<i>Tabla 12. Matriz de evaluación interna.....</i>	<i>149</i>
<i>Tabla 13. Matriz de evaluación externa.....</i>	<i>150</i>
<i>Tabla 14. Matriz interna-externa (IE).....</i>	<i>151</i>
<i>Tabla 15. Matriz para formulación de estrategias.....</i>	<i>152</i>
<i>Tabla 16. Estado de resultados Restaurante de Carnitas.....</i>	<i>172</i>
<i>Tabla 17. Estado de situación financiera proyectado.....</i>	<i>173</i>
<i>Tabla 18. Flujo de efectivo anualizado.....</i>	<i>174</i>

Índice de gráficas o figuras

<i>Figura 1. Participación por actividad económica de Aguascalientes.</i>	21
<i>Figura 2. Participación del personal ocupado por actividad.</i>	22
<i>Figura 3. Personal ocupado por tipo de contratación.</i>	23
<i>Figura 4. Partes del proceso de planeación.</i>	41
<i>Figura 5. Modelo de planeación estratégica de Certo.</i>	52
<i>Figura 6. Modelo de planeación corporativa sistemática.</i>	55
<i>Figura 7. Modelo integral del proceso de planeación estratégica.</i>	58
<i>Figura 8. Modelo analítico para la formulación de estrategias.</i>	65
<i>Figura 9. Interdependencia de la planificación empresarial y de la familia.</i>	69
<i>Figura 10. Modelo de planeación estratégica de Sharma.</i>	71
<i>Figura 11. Modelo del Proceso de Planificación Paralela (PPP).</i>	73
<i>Figura 12. Modelo de planeación estratégica de estudio.</i>	76
<i>Figura 13. Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.</i>	81
<i>Figura 14. Organigrama de la empresa</i>	123
<i>Figura 15. Porcentaje de personas encuestadas.</i>	138
<i>Figura 16. ¿Con qué frecuencia consumes alimentos fuera de casa?</i>	139
<i>Figura 17. ¿Cuáles días de la semana acostumbras a comer fuera o comprar alimentos?</i>	140
<i>Figura 18. ¿Qué zona prefieres para comprar o consumir alimentos?</i>	140
<i>Figura 19. Elementos para elegir un establecimiento de comida.</i>	141
<i>Figura 20. Elementos para elegir un alimento.</i>	142
<i>Figura 21. Bitácora de compras.</i>	156
<i>Figura 22. Bitácora de ventas.</i>	158
<i>Figura 23. Bitácora de incidencias de Recursos Humanos.</i>	159
<i>Figura 24. Impresión en bolsas biodegradables.</i>	162
<i>Figura 25. Ejemplo de publicación en redes sociales</i>	163
<i>Figura 26. Formato de registro de prospectos.</i>	164
<i>Figura 27. Ejemplo de flyer.</i>	165
<i>Figura 28. Servicio con plataformas digitales</i>	166
<i>Figura 29. Loza para restaurante.</i>	167
<i>Figura 30. Propuesta de imagen para restaurante.</i>	168
<i>Figura 31. Ejemplo de desgloce de producto por receta.</i>	170

Figura 32. Formato de sugerencias..... 171

Figura 33. Ventana de Gantt project 177



Resumen

En el presente trabajo se analiza la situación actual de la empresa dedicada a la preparación de alimentos, es especial de carnitas de cerdo estilo Michoacán, en donde se detectan algunas situaciones, las cuales no han permitido la operación regular y crecimiento sostenido que la empresa pudiera tener. Se revisa literatura acerca de pequeñas y medianas empresas, así como de planeación estratégica para encontrar un modelo que se adecue a las posibilidades y necesidades de la empresa, por lo que con los datos obtenidos se realiza un plan estratégico con un modelo desarrollado a partir de los conceptos básicos del modelo de planeación estratégica de David (2013), el modelo de Certo & Certo (2012) que son cinco pasos a seguir, agregando conceptos del modelo de interdependencia de planificación empresarial y familiar de Ward (1988).

Abstract

This paper analyzes the current situation of the company dedicated to the preparation of food, in particular pork meat Michoacán style, where some situations are detected which have not allowed the regular operation and sustained growth that the company could have. Literature is reviewed about small and medium companies, as well as strategic planning to find a model that is adapted to the possibilities and needs of the company, with the data obtained a strategic plan is made with a model developed from the basic concepts of strategic planning model David (2013), the Certo & Certo (2012) model, which are five steps to follow, adding concepts of business and family planning interdependence model Ward (1988).

Introducción

Hoy en día la planeación estratégica es parte importante para nuestra vida cotidiana, ya sea de forma personal, profesional o en cualquier grupo al que pertenezcamos, esto porque nos ayuda a evitar problemas y permite adelantarnos a los cambios del entorno socio económico, al que nos enfrentamos día con día, está nos ayuda a definir medidas para enfrentarlos y salir victoriosos de los mismos. (Münch, 2005)

Para toda organización es importante contar con un plan estratégico que le ayude al logro del objetivo por la que fue creada, a pesar de que a veces se piense que la misión, visión y objetivos sean solo para adornar la oficina. La planeación estratégica permite a los líderes de las empresas a marcar el rumbo que le quieren dar a su empresa, el objetivo debe ser transmitido a toda la organización, para que se genere empatía con los trabajadores y cada uno de ellos conozca el rumbo y se comprometan a llegar a la meta.

Por otro lado, en las empresas familiares, la unión y el compromiso de cada uno de los integrantes de la familia, son indispensables para que la empresa crezca sana y fuerte y trascienda a las siguientes generaciones. (Araya, 2017)

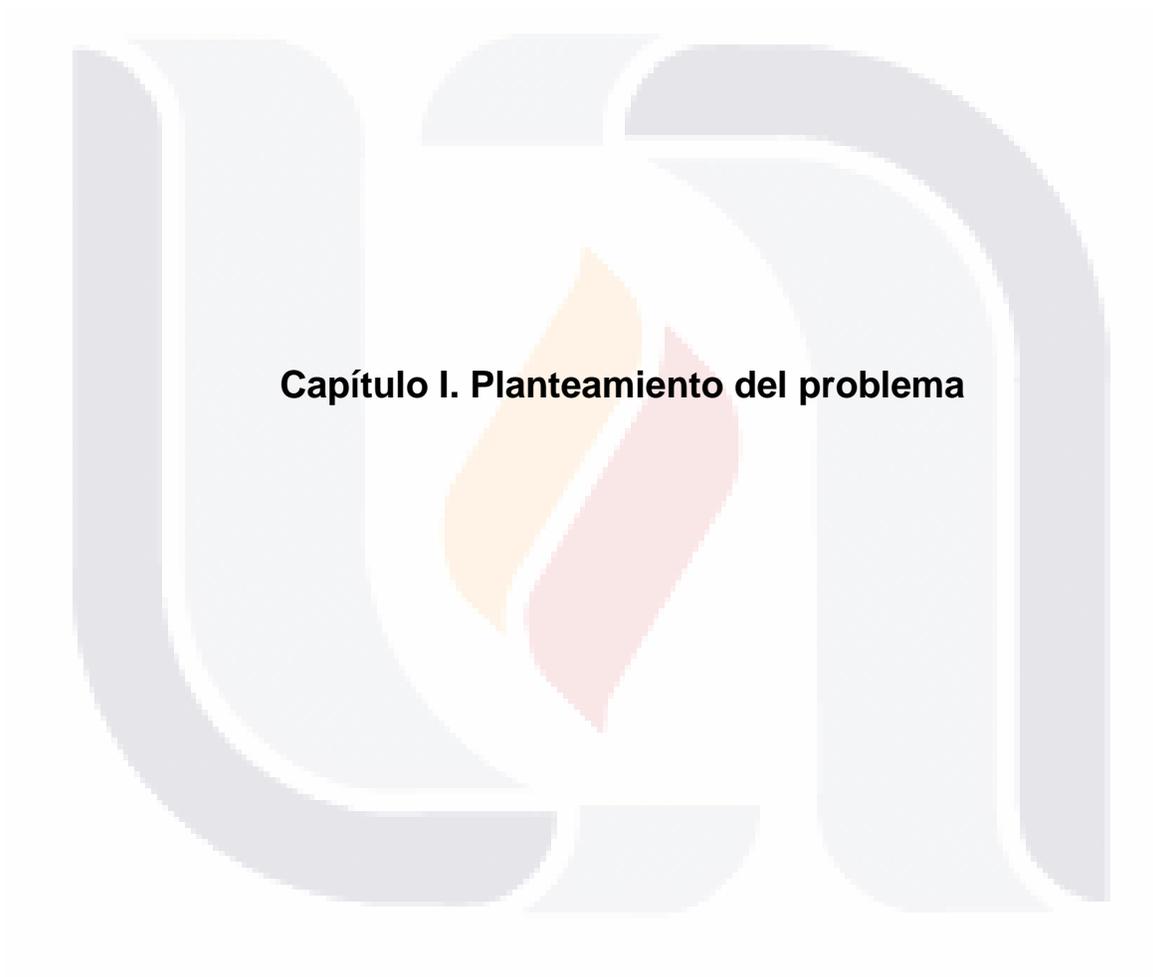
Tomando en cuenta lo anterior, el objetivo del documento es describir una propuesta para desarrollar un plan estratégico para la empresa familiar, la cual cuenta con 4 años de antigüedad; dedicada a la preparación de alimentos, en especial de carnitas de cerdo estilo Michoacán, la cual ha tenido problemas para asegurar su continuidad y lograr colocarse en la primera opción en el mercado en el que compete.

En el primer capítulo se plantea el problema de la empresa, donde iniciaremos con una investigación de trabajos relacionados a la planeación estratégica, lo que los

investigadores y expertos en el tema han desarrollado en los últimos años, así como la metodología que exalumnos de la maestría en administración de esta institución, han planteado para resolver problemas de las micro, pequeñas y medianas empresas del estado de Aguascalientes y algunas del país.

Posteriormente en el capítulo dos revisaremos, la literatura acerca de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), la planeación estratégica y las metodologías planteadas por diferentes autores, iniciando con la definición de PYMES por varios autores e instituciones gubernamentales a nivel mundial, como es la Comisión Europea (CE) y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Más adelante encontramos la clasificación de las empresas en México, que fue difundida en el diario oficial de la federación.

Así como se describe el origen de la planeación estratégica, comenzando con la definición de planeación, estrategia y en su conjunto que es la planeación estratégica en la empresa. Finalizando el capítulo se analizarán diferentes metodologías propuestas por distintos autores como Steiner (1983), David (2013); en donde revisamos lo que cada uno de ellos considera son los elementos esenciales para un plan estratégico, se podrán revisar modelos de planeación estratégica generales y para empresas familiares, una vez que sean revisados se evaluarán para tomar un modelo que ellos nos proponen o en su caso ajustar alguno a las necesidades de la empresa para la cual se está trabajando en el presente caso práctico, para poderlo implementar y lograr el objetivo de implementar los conocimientos adquiridos en la maestría de administración.



Capítulo I. Planteamiento del problema

En este capítulo el lector encontrará la revisión de diversos trabajos que se llevaron a cabo en el área de planeación estratégica, desde cómo fue evolucionando el término planeación a largo plazo hasta llegar a planeación estratégica en nuestros días y cómo afecta la falta de planeación a las PYMES, a su vez esto nos permitirá analizar distintos enfoques de cómo han abordado el tema, planteando modelos para asegurar la correcta implementación.

Se plantea que a lo largo de los años las empresas dejan fuera la planeación estratégica de sus organizaciones, en mayor caso las PYMES, algunas si tienen un plan, pero o no lo implementan o por falta de recursos, tiempo o de interés lo dejan de lado y esto ha impedido el desempeño adecuado de las mismas y sobrevivir a lo largo de los años. Es por esto, que es de suma importancia dar un espacio suficiente para realizar una planeación estratégica en las empresas, ya sean pequeñas, medianas o grandes siempre es importante seguir un objetivo que permita la supervivencia de las organizaciones.

1.1 Antecedentes

En la literatura encontramos varios trabajos acerca de la planeación estratégica, las investigaciones más reconocidas son la de Steiner (1983) que nos dice que, con el crecimiento industrial y competencia comercial, la planeación estratégica fue introducida en los sesenta; el término "planeación a largo plazo" fue usada para describir el sistema de planeación estratégica y que el término se encuentra fuertemente ligado al concepto de dirección y la contempla como un instrumento valioso que ayuda a la toma de decisiones. Define la planeación estratégica formal considerando cuatro puntos de vista diferentes: El porvenir de las decisiones actuales, proceso, filosofía y estructura.

Sánchez & Morales (2003) en su trabajo cita a Ansoff, Hayes, & Declerck (1983), quien supone un ámbito de reflexión al nivel directivo o estratégico de la empresa y plantea que la elección de producto y la búsqueda de efectos sinérgicos constituyen las variables clave del diseño de una estrategia. La planeación estratégica establece un orden directivo, el cual tiene un sentido de cumplimiento de objetivos a través de estrategias.

Los planteamientos de Chandler (1980) y Scott (1973) citados por Sánchez & Morales (2003), mantienen en su trabajo que la estrategia puede dejar huella en la estructura organizacional, no importando las virtudes de los gerentes o directivos. Porter (1980) señala que, si los gerentes logran equiparar la misión de su organización con las acciones a desarrollar por los colaboradores de la empresa, podrán garantizar prosperidad en el mediano y largo plazo.

Centrando la investigación en empresas familiares podemos encontrar trabajos en donde se cita a Ward (2006) que nos indica que la planeación estratégica en estas organizaciones “es desarrollar estrategias de negocios considerando aspectos de la empresa, la familia y el entorno, con orientación al crecimiento. En esta estrategia se incorpora la misión, la visión y los planes de acción que permitan alcanzar objetivos estratégicos”. (Araya, 2017, p. 24)

Araya (2017) nos sugiere algunos modelos especiales para este tipo de organizaciones:

- Modelo de interdependencia de planificación empresarial y de la familia. (Ward, 1988)
- Modelo del proceso de administración estratégica (Daspit, Chrisman, Sharma, Pearson, & Long, 2017)
- Modelo del proceso de planificación paralela (Carlock & Ward, 2001).

En casos prácticos similares en esta institución podemos encontrar dos acerca de empresas de alimentos, el primero de Villalobos (2006) donde se esboza, un modelo conceptual que incluye, el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980) como herramienta para estudiar la industria, generar estrategias, y el modelo general de la administración estratégica de David (2013), que le ayuda a desarrollar la aplicación del modelo, contemplando la mezcla de marketing y los aspectos de la franquicia.

De esta manera desarrollar la misión, visión, auditoria externa y auditoría interna. Ella concluye en su estudio de las cinco fuerzas de Porter (1980), que el segmento industrial al que pertenece el caso de estudio, es atractivo por coexistir escasas empresas que rivalicen directamente con la gama completa de productos, sin embargo, si existe una fuerte competencia con productos sustitutos, lo que permite aumentar el poder en los clientes al existir variedad de productos en la competencia, estos productos suplen los productos de la empresa debido al precio. En cuanto a la planeación estratégica concluye que la desarrollada en su primera etapa a la franquicia, “ha contribuido a cimentar las bases que definen el negocio, puntos a favor o en contra, así como plantear el rumbo a seguir.” (Villalobos, 2006, p. 106)

En el trabajo de Rodríguez (2009) nos habla de varios modelos de los cuales tomó elementos para adecuarlo a su trabajo práctico, y comenta que cada uno de los modelos analizados cuentan con establecimiento de misión, valores, objetivos y estrategias, tomando como los cimientos de lo que se desea construir; otro punto fundamental que debe tomar en cuenta es el análisis del ambiente externo, a excepción de un modelo, ya que este nos puede perjudicar o beneficiar en las decisiones internas de la empresa, una vez que ya estén establecidas las estrategias y tácticas a seguir es necesario evaluar el

desempeño para identificar las brechas existentes y poner en marcha planes de contingencia, así como solo un autor plasma los presupuestos en su modelo.

Rodríguez (2009) propone, el siguiente modelo: establecimiento de misión, visión, filosofía, objetivos y metas, análisis del ambiente (interno y externo), análisis de la cartera de negocios, estrategias, implementación con un plan de acción de las áreas funcionales de la empresa y sus políticas (mercadotecnia, producción, finanzas y personal), planes de contingencia, evaluación y control. Propone este modelo, para que empresas del estado de Aguascalientes puedan adecuarlo a sus necesidades, y concluye que su trabajo satisface las necesidades académicas y científicas desde la teoría de la administración, debido a la importancia que radica en adecuar un tema tan importante para las empresas, como lo es la planeación estratégica al entorno en el cual nos desenvolvemos.

En el caso de Prieto (2010) se diagnostica a una empresa dedicada a la fabricación de trabajos de herrería, estructuras metálicas y de trabajos en acero inoxidable, la cual tiene varios años de experiencia en el sector y ha logrado estrategias comerciales con empresas de talla internacional de la industria automotriz establecidas en nuestro país. En el caso práctico se evalúan varias metodologías como son:

- Formato para un plan básico de los autores Mintzberg, Quinn, & Voyer (1997)
- Modelos conceptuales para crear un plan estratégico en compañías pequeñas, medianas y grandes de Steiner (1983).
- Modelo de planeación estratégica de Koontz, Weihrich, & Cannice (2012).
- El modelo de la administración estratégica de (David, 2013).

El autor propone una metodología propia, la cual en sus palabras es un modelo sencillo de entender y aplicar, ya que se adecuo a las necesidades de la empresa después de haber

analizado la situación de la empresa y la elaboración de cuestionarios que facilitaron la selección de esta, describiéndose de la siguiente forma:

- 1) Definir la misión de la empresa.
- 2) Definir la visión de la empresa.
- 3) Definir los valores de la empresa.
- 4) Análisis ambiental (FODA).
- 5) Elaboración de objetivos.
- 6) Desarrollo de las estrategias considerando las teorías de las cinco fuerzas.
- 7) Plan de acción.

Concluye que al poner en práctica el plan estratégico, así como un plan motivacional para el personal, se podrá cumplir y lograr que su empresa pueda competir mejor con otras del mismo ramo y no ser solo una microempresa, sino crecer y perdurar más tiempo en el mercado.

González (2010) en su trabajo nos permite analizar las metodologías de David (2013), Koontz & Weihrich (2003), modelo del premio estatal emprendedor Aguascalientes y el Modelo del Instituto Tecnológico de Monterrey; el autor realiza un caso práctico para una empresa de la industria textil y revisa cada uno de los modelos para proponer el que más se adecue a las necesidades y perspectivas de la organización, esto para que permita garantizar un crecimiento controlado y organizado, que al cliente se le cumpla en tiempo y forma, maximizando los recursos disponibles, por lo que realiza una propuesta personalizada de planeación estratégica, desarrollando un manual de apoyo práctico, que sea sencillo de aplicar y sobre todo que observe la realidad de la empresa, asimismo que abarque los principales elementos como son: formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, búsqueda de ventajas

competitivas, esto en función del establecimiento de la misión de la empresa y de los objetivos, además de contribuir a la toma de decisiones, basándose en la eficiencia institucional, integrar la visión de largo plazo, así como aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guiando a la dirección de la empresa en la tarea de diseñar la estrategia e indicándole como emplearla de manera práctica y sencilla.

Concluye con la recomendación de seguir la metodología propuesta para que la empresa vea en el producto final la disminución de costos, mayor satisfacción de los clientes y un incremento sustentable de las utilidades y la oportunidad de continuar creciendo esta vez de forma sana, controlada y profesional.

1.2 Diagnóstico

Como se describe en párrafos anteriores la planeación estratégica, ayuda a tener una clara visión de que es lo que queremos a corto, mediano y largo plazo para nuestra organización.

Por lo que los propietarios saben que su empresa debe tener una planeación estricta para obtener resultados medibles, ya que en los últimos años han tenido buena aceptación por parte de clientes, pero la falta de disciplina de colaboradores, compromiso de los propietarios, así como la carencia de planes estratégicos que los lleven al éxito, han tenido un paso intermitente en el sector de alimentos en el que compiten.

También es importante conocer la filosofía de la pequeña empresa, donde lo trascendental no es el futuro sino el presente, que es otra diferencia con las grandes empresas, ya que éstas se preocupan por planificar y hacer proyectos a largo plazo. La competitividad es un factor decisivo y en la pequeña empresa muchas veces es débil

debido a que pretenden competir con las demás con base a la reducción de costos, la calidad o el servicio, y sería mejor que se preocuparan en reducir gastos y aumentar las ventas, que son la parte más importante del negocio.

Actualmente, las microempresas luchan por sobrevivir y más aún, para mantenerse en la preferencia de un mercado cada vez más cambiante y competitivo. Para la Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUCEF), las causas más frecuentes del fracaso de las empresas mexicanas se deben a problemas que las mismas tienen para poder vender sus productos y servicios, inconvenientes para producir y operar, negligencia en los controles, falta de una planificación adecuada, y sobre todo la mala gestión. (Merker, 2012)

Las PYMES son consideradas como el principal motor de la economía, ya que, en muchos casos, este tipo de empresas son las que más empleo generan y se puede decir que son la columna vertebral de la economía mexicana, debido a que las micro, pequeñas y medianas empresas generan 72 % del empleo. En nuestro país existen más de 4.1 millones de microempresas que aportan 41.8 % del empleo total. Las pequeñas 174,800 y constituyen 15.3% de fuerza laboral; a su vez, las medianas representan a 34,960 y generan 15.9% del empleo (Sánchez, 2015).

Es por esta razón que es de vital importancia que las microempresas cuenten con herramientas que les permitan competir de una manera más eficaz con las grandes empresas nacionales e internacionales, anticipándose a los cambios y formulando estrategias que les permitan una rápida respuesta a éstos.

1.3 Justificación

Actualmente el problema que se vive en nuestro país, es la falta de trabajos remunerados que permitan el desarrollo y crecimiento del ser humano, Hernández (2016) en su trabajo nos comenta que los salarios bajos no solo son un problema para tu economía, también para el país, y esto se debe a que el empleo barato genera estancamiento de la economía y éste a su vez genera bajos salarios. Debido a esto las personas actualmente están buscando emprender, existen varios motivos entre los que se encuentran: independencia financiera, flexibilidad de tiempo, libertad en la toma de decisiones propias, crear algo de la nada, obtener reconocimiento, entre otros.

Estos motivos empujaron a los propietarios a realizar un proyecto para lograr su independencia financiera, el cual debido a la poca experiencia y no contar con un objetivo a largo plazo para que la empresa pueda crecer, se pretende realizar el caso práctico con ellos, con el fin de que el trabajo final pueda ser implementado en su totalidad.

Normalmente las pequeñas empresas son familiares y carecen en gran medida de manuales, estrategias y métodos de administración, además de que, al no contar con recursos suficientes para destinarlos a la investigación o mejoras de sistemas o métodos para la administración de sus recursos tanto materiales, económicos y humanos, no logran el éxito y así perdurar en el mercado.

Con lo anterior, los propietarios de La empresa están conscientes que para el éxito de cualquier empresa es necesario establecer objetivos y trazar un plan para lograrlos, pues los beneficios que estos representan en el manejo de la organización les permiten tener una mejor visión de la operación, tomar mejores decisiones y ayudar a abrir nuevas oportunidades de negocios e incrementar la participación en el mercado.

En este sentido, con la intención de realizar un proyecto enfocado a la planeación estratégica para el caso práctico y de esta forma obtener el grado de maestro en administración, se pretende crear estrategias que ayuden a formalizar procesos para mejorar la experiencia con los clientes existentes, a través de estrategias que ayudarán al restaurante a tener la presencia deseada, logrando con esto una mayor atracción de clientes, por lo tanto un aumento de utilidades, evitando la intermitencia de labores que actualmente tiene la empresa y así permitir en análisis de los modelos existentes que se puedan implementar no solo a La empresa, si no a cualquier unidad económica dentro del sector de pequeñas y medianas empresas familiares dedicadas a la preparación de alimentos, para que no solo sobrevivan un par de años, si no que trasciendan, logrando el éxito deseado apoyando a la economía local.

Se pretende acompañar en el inicio de una nueva etapa para la empresa, donde se realizó una inversión importante junto con un socio, por lo que quieren aprovechar la oportunidad de formalizar el negocio y establecer una marca de renombre en el sector de alimentos preparados, con una visión a largo plazo que les permita perdurar en la mente del consumidor al que están dirigidos.

1.4 Sector, población o grupo afectado por la problemática

Para conocer un poco de la industria en la que se encuentra la empresa, vamos a analizar lo que nos dice la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), la cual indica que los servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas se encuentran clasificados dentro del sector 72, dentro de este sector existen 579,635 unidades económicas, de las cuales el 97% de ellas

pertenecen al subsector de servicios de preparación de alimentos y bebidas. (CANIRAC, 2015)

En datos del estado de Aguascalientes como podemos ver en la gráfica 1 las actividades terciarias representan el 52 % del PIB del estado de Aguascalientes.

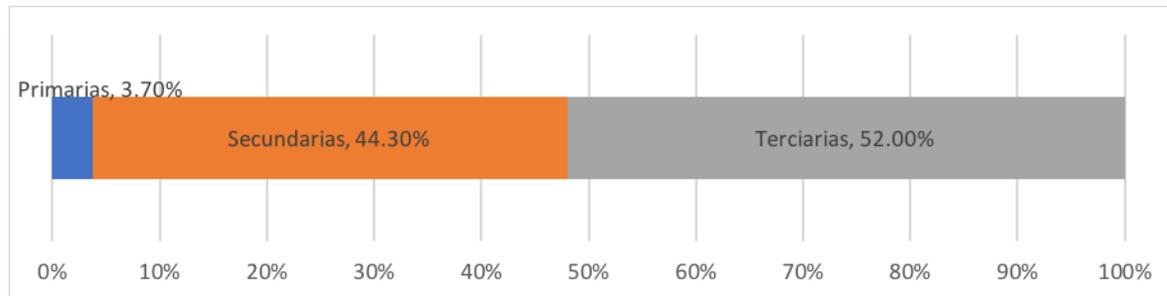
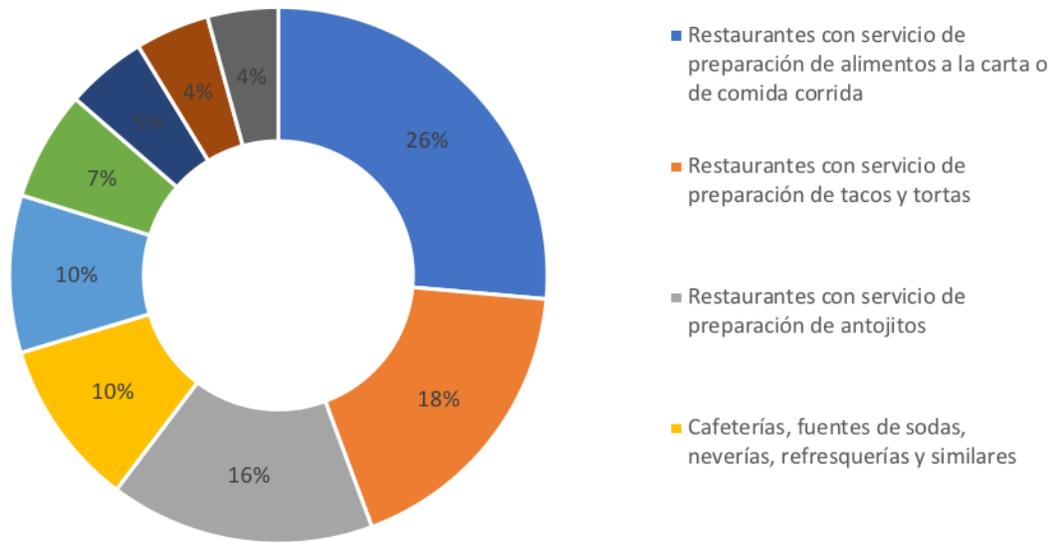


Figura 1. Participación por actividad económica de Aguascalientes. Elaboración propia con información de (INEGI, 2016), en valores corrientes, 2016.

Por otra parte, se consultó el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) y nos muestra que en Aguascalientes existen 57,046 unidades económicas de las cuales 5,942 pertenecen al subsector de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas en el área de influencia de La empresa.

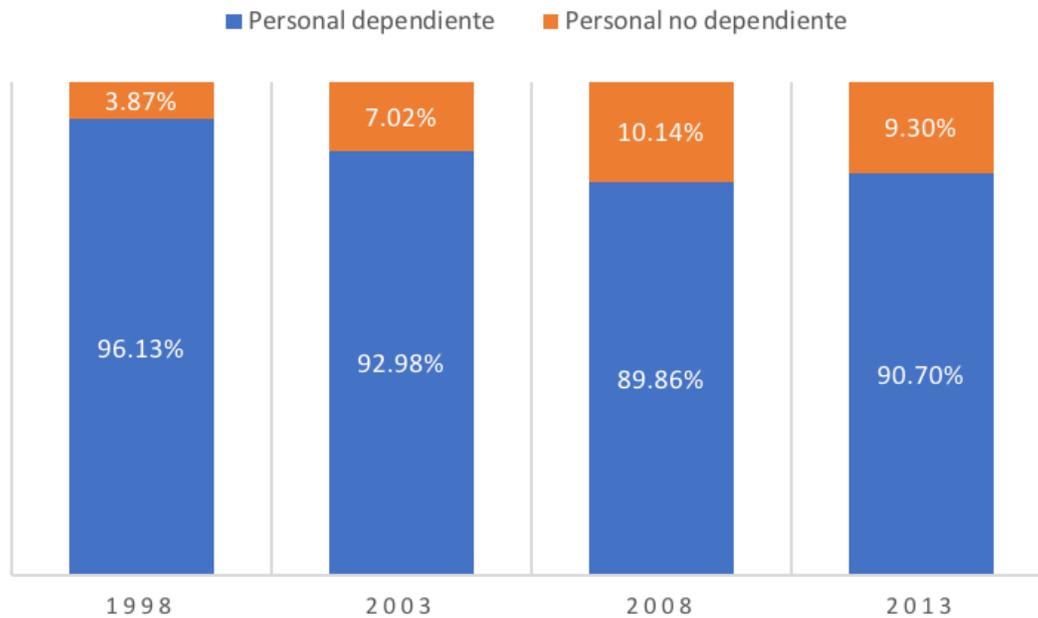
Es importante señalar que a nivel nacional el sector restauranero, es uno de los que generan mayor empleo y autoempleo, ya que tiene un 25.4 % de participación siendo el sector número uno dentro de los servicios no financieros. La industria en Aguascalientes tiene contratados a 18,238 personas al año 2013. (CANIRAC, 2015)



*Figura 2. Participación del personal ocupado por actividad.
Fuente: Elaboración propia con datos de (CANIRAC, 2015)*

En cuanto a empleo se refiere, el mismo documento hace referencia acerca de dos tipos: personal dependiente de la razón social y no dependiente de la razón social. Personal dependiente de la razón social: son aquellas personas ocupadas que trabajan para la unidad económica, bajo su dirección laboral y con un contrato, ya sea escrito y de común acuerdo.

Personal no dependiente de la razón social: aquellas personas ocupadas que trabajan en las unidades económicas, pero dependen de otra razón social y prestan servicios ligados a la empresa y cubren como mínimo una tercera parte de la jornada laboral.



*Figura 3. Personal ocupado por tipo de contratación.
Fuente: Elaboración propia con datos de (CANIRAC, 2015)*

Si bien los datos anteriores nos muestran un panorama general de cómo se encuentra y la importancia que tiene el sector de alimentos preparados en el país y en el estado, para el Instituto del fracaso en su investigación detectan que existen cinco razones por las cuales las empresas fracasan en México:

- a) Ingresos insuficientes para subsistir, lo cual implica que solo tienen el financiamiento suficiente para hacer frente a los gastos de operación mensual.
- b) Falta de indicadores, no tienen una clara visión del objetivo de su negocio, por y para qué se trabaja, así como de utilidades que la empresa requiere y lo que se espera.
- c) Falta de proceso de análisis, al iniciar un negocio no se tiene un plan de negocios claro, aunque el empresario tenga un conocimiento previo por los estudios o

experiencia en trabajos previos la realidad puede dar un golpe de realidad que no permita la supervivencia de la organización.

- d) Planeación deficiente, no se tiene una experiencia previa como director de una empresa, no se cuenta con un plan estratégico.
- e) Problemas en la ejecución, en ocasiones los directores realizan una planeación que es adecuada para la empresa, pero olvidan que las estrategias puede que no sean bien recibidas por los clientes finales.

(Davila, Layrisse, Lozano, Riojas, & Urbina, 2014)

Con estas reflexiones, se puede crear una cultura de emprendimiento, pero sobre todo tomar nota de cuáles son las razones por las que las empresas en México están fracasando y en base a esto, la empresa debe realizar un plan estratégico ya que es de suma importancia visualizar el objetivo de la organización, para tener éxito en el mercado competitivo del estado de Aguascalientes.

1.5 Objetivo general

Proponer un modelo de planeación estratégica que se adecue a la microempresa de preparación de alimentos.

1.6 Objetivos específicos

- Realizar un análisis situacional de la empresa para identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y las amenazas que enfrenta, para la generación de estrategias.

- Establecer la filosofía corporativa y a su vez ayude a generar el compromiso familiar para el futuro de la empresa.
- Generar estrategias que permitan al empresario implementar acciones de acuerdo con su filosofía.





Capítulo II. Fundamentación teórica

Se revisa literatura acerca de micro, pequeñas y medianas empresas, su clasificación por parte de diferentes entidades internacionales, características que las hacen únicas y el aporte que tienen este tipo de empresas en la economía del mundo. También se analiza cómo el diario oficial de la federación de nuestro país clasifica las empresas dependiendo del número de empleados y los ingresos anuales, así como revisamos algunas de las ventajas que tienen y las dificultades a las que se enfrentan por no tener una buena planeación estratégica. No sin antes definir la planeación y cómo distintos estudios la han visto a través de los años, así como la estrategia y como inicialmente era solo referenciada en el ámbito bélico y su evolución para ser utilizada en situaciones cotidianas de nuestra vida.

Se estudia también, la planeación estratégica y cómo es planteada a través de las últimas décadas del siglo pasado y cómo evoluciona con distintos modelos de planeación estratégica para las organizaciones familiares y no familiares.

2.1 Micro, Pequeñas y medianas empresas

MIPYME es la abreviatura que se usa para definir micro, pequeña y mediana empresa, las cuales tienen características que diferencian unas de otras y el común denominador de estas son las siguientes:

- a) Su crecimiento es lento y casi siempre es antes de que la diversidad de sus operaciones lo provoque.
- b) Se dice que las actividades ejecutivas se ven reflejados en una sola persona.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- c) En cuanto abastecimiento, la adquisición se torna más fácil por el hecho de que se tiene un previo conocimiento del panorama.
 - d) La producción se apoya básicamente en la mano de obra y los procesos de fabricación se caracterizan por ser artesanales.
 - e) El capital de la empresa y la propiedad de ésta casi siempre es individual.

(Dickson, 1982)

Según (Hallberg, 2000) la clasificación de Pymes varía de acuerdo a cada país, y normalmente está basada en el número de empleados y activos de la misma. Mientras el límite más común para el número de empleados son 250, algunos países tienen límites de 200 empleados, y otros como Estados Unidos de 500.

Una de las definiciones más adoptada en el mundo es la de la Comisión de Comunidades Europeas, la cual estipula que:

- La categoría de micro, pequeñas y medianas empresas está formada por empresas con menos de 250 empleados y cuyo volumen de negocio anual no exceda 50 millones de euros, y/o cuyo balance general anual no exceda 43 millones de euros.
- Dentro de la categoría de PYMES, una pequeña empresa es aquella con menos de 50 empleados y cuyo balance general y/o volumen de negocio anual no exceda los 10 millones de euros.
- Dentro de la categoría de PYMES, una microempresa es aquella con menos de 10 empleados y cuyo balance general y/o volumen de negocio anual no exceda los 2 millones de euros. (Comisión Europea, 2003)

Además de las características mencionadas anteriormente, las Pymes poseen atributos cualitativos que las distinguen de las grandes empresas. Schollhammer y Kuriloff mencionados por Carson (1990), distinguen cinco características principales:

- Alcance de las operaciones: Se enfocan en mercados locales, a diferencia de grandes corporaciones dirigidas a mercados nacionales o internacionales.
- Escala de las operaciones: Cuentan con una limitada participación de mercado en relación con el resto de las empresas en el sector.
- Propiedad: Pertenecen a una sola persona o un grupo pequeño de inversionistas.
- Independencia: El dueño o administrador tiene total control sobre el negocio, aunque su independencia es limitada en cierto grado por obligaciones con instituciones financieras. Además, se les considera independientes por no formar parte de un complejo sistema administrativo, como las sucursales o pequeñas divisiones de grandes consorcios.
- Estilo de administración: Son administradas de forma personalizada, de tal forma que los dueños conocen a todos los trabajadores, participan en todos los aspectos de la administración y no comparten el proceso de toma de decisiones.

Las Pymes hoy en día juegan un papel muy importante en la economía, ya que éstas representan el mayor número de empresas en el mundo y ofrecen el mayor número de empleos. En los países que conforman la Organización para la Cooperación Económica y Desarrollo (OCDE), que por lo general son países desarrollados, las Pymes constituyen el 99% del total de empresas, las cuales ofrecen en promedio el 70% de los empleos(OCDE, 2017a).

Gran parte de los empleos que ofrecen las PYMES se encuentran en el sector de servicios, aunque éstas también representan un alto porcentaje de las empresas manufactureras y

proveen al menos la mitad de los empleos en este sector. Las pequeñas empresas están cada vez más presentes en industrias con alta tecnología como la informática y las comunicaciones; y en el sector servicio como el desarrollo de recursos humanos. (OCDE, 2017b)

Además del número de empleos que aportan las PYMES ayudan al crecimiento económico de un país. El crecimiento en la productividad está influenciado por la competitividad que las pequeñas empresas logran al tratar de sobrevivir. Ya que menos de la mitad de las pequeñas nuevas empresas sobreviven más de cinco años, lo que genera rotaciones muy altas de empleos y una constante movilidad en el mercado laboral; proceso indispensable para la competitividad y el cambio estructural (OCDE, 2001).

Más aún, un estudio de la *National Science Foundation* en Estados Unidos muestra que las Pymes por cada dólar invertido producen cuatro veces más innovaciones que las grandes empresas. (Scarborough & Zimmerer, 2000)

A pesar de su gran importancia económica y social, este grupo de empresas enfrentan múltiples problemas para su desarrollo: dificultad para créditos, barreras tecnológicas, acceso a mercados, insuficientes capacidades administrativas y barreras regulatorias. Es por ello que los gobiernos necesitan asegurar la existencia de un marco legal, regulatorio y financiero que facilite a las PYMES el acceso a recursos financieros, nuevos mercados e información(OCDE, 2017a).

2.2 Pequeñas y medianas empresas en México

En México gran parte de las PYMES son empresas familiares y de aquí, se parte el hecho que es difícil encontrar una diferencia entre ambas. Según Dickson (1982) uno de los errores a los que se enfrentan frecuentemente las pequeñas empresas es el factor de minimizar costos con respecto a la nómina de empleados, y con esto se llega a un problema a corto plazo. Muchas veces la administración de estos es el que desencadena otras variables, debido a que las personas que están al frente de estos negocios no están preparados para manejar ciertas situaciones, como hacer una buena inversión, estudiar el mercado y sus posibilidades o no tienen la preparación suficiente para hacer una buena expansión del negocio.

Aun así, la pequeña empresa tiene una ventaja que es la flexibilidad, la simplicidad y las relaciones personales que pueden llegar a ser una ventaja competitiva con base a una administración adecuada. Lo anterior nos hace reflexionar en que no solo las grandes empresas tienen todas las ventajas de mercado, y cabe recalcar que muchas empresas pequeñas no tienen éxito debido a que no son capaces de competir con los grandes competidores. (Mercado, 2002)

Las PYMES atraviesan una problemática y esto ha provocado que bajen su productividad y que carezcan de una estabilidad en el mercado. Se ha notado que un punto estratégico es la gestión interna, muchas veces no se le da la importancia necesaria y se ve reflejado en los resultados.

En cuanto al estudio realizado por SECOFI, se encontraron 2 factores asociados a la gestión interna del negocio: altos costos de operación y falta de liquidez financiera. (Palomo, 2005)

Se agrupan las diferentes problemáticas como:

- Organización, como una falta de estructura formal y de políticas escritas.
- Recursos Humanos, falta de capacitación y excesiva rotación.
- Mercadotecnia, falta de conocimiento real de la competencia.
- Producción, falta de medición y control de la calidad- deficiente nivel de productividad.
- Innovación tecnológica.
- Contabilidad, precios que no cubren los costos totales.
- Finanzas, falta de conocimiento para analizar estados financieros.

Buculescu (2013) considera que las podemos clasificar por: número de empleados, facturación y por el total del balance general, por lo que supone que será una definición general cuantitativa pero difícilmente puede satisfacer todas sus características, debido al grado de desarrollo de las economías de todo el mundo. Es preferible utilizar una definición cualitativa que podría crear mejor las premisas para armonización y comparabilidad de la información financiera de las PYMES (por supuesto, aunque se utilizarán criterios cuantitativos para fines estadísticos, para el acceso a diferentes fondos, clasificación en diferentes programas y otras ventajas).

Tabla 1. Clasificación de PYMES por Comisión Europea, Banco Mundial y OCDE.

	Micro	Pequeñas	Medianas
<i>Comisión Europea</i>	Empleados < 10 Ingreso < 2 millones de euros	Empleados < 50 Ingresos < 10 millones de euros	Empleados < 250 Ingresos < 50 millones de euros
<i>World Bank</i>	Empleados < 10 Ingreso < 100,000 dólares	Empleados < 50 Ingreso < 3 millones de dólares	Empleados < 300 Ingreso < 15 millones de dólares
<i>OCDE</i>	Empleados < 19	Empleados < 99	Empleados < 500

Elaboración propia con información de CE, WB, OCDE.

En el caso particular de México en el diario oficial de la federación nos muestran la siguiente clasificación:

Tabla 2. Clasificación Pymes en el diario oficial de la federación de México.

	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	de máximo combinado *
<i>Micro</i>	Todas	Hasta 10	Hasta \$ 4	4.6
<i>Pequeña</i>	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
<i>Mediana</i>	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

*Con datos de (Diario Oficial de la Federación, 2013)

2.3 Planeación

La palabra previsión de prever (ver anticipadamente) implica la idea de anticiparnos a acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y sin la

cual sería imposible hacer planes. Por ello la previsión es base para la planeación. La previsión es un concepto de la planeación que define las condiciones futuras de un proyecto y fija el curso concreto de acción a seguir. (Kuri, 2011)

En el trabajo de Acle (1989) nos plantea que la planeación es una preocupación por parte del hombre desde tiempos ancestrales, ya que para nosotros es importante anticiparnos y conocer a lo que nos enfrentaremos en los días por venir. Por eso la planeación busca diseñar escenarios, poder alterarlos conforme se vayan presentando y de esta forma sacarles el mayor provecho. Por tanto, se trata de planear el futuro en vez de padecerlo.

Nos indica que la planeación tiene alcances mucho mayores, ya que el objetivo no es sólo planear sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que, a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales. Por lo que es fundamental tener claridad de cuál es la misión y los objetivos que se persiguen. Una vez definido el curso a seguir se tienen que establecer objetivos para el plan, los cuales se lograrán con una estrategia específica para cada uno, las cuales representan acciones concretas a realizar, anticipar los problemas por resolver, priorizar sus soluciones, establecer recursos y responsabilidades, y diseñar medidas de seguimiento que permitan no sólo evaluar el avance, sino sobre todo volver a planear.

Con lo anterior podemos decir que traduciendo los objetivos estratégicos en acciones que se incorporen al quehacer diario de una empresa, es pasar de la planeación a la administración estratégica; es darle un sentido trascendente a la acción rutinaria, que permita a los integrantes conocer que el efecto que tienen en el futuro de la organización.

Tylor (2004) citado en el trabajo de Vargas et al. (2007) nos comenta:

“La filosofía de la administración de “iniciativa e incentivo” hace que cada trabajador soporte la responsabilidad casi total del plan general, así como la de cada detalle de su trabajo y, en muchos casos, también la de sus herramientas. Además de esto, tiene que hacer todo el trabajo físico necesario para cumplir su tarea. La creación de una ciencia comporta, por otra parte, el establecimiento de múltiples reglas, leyes y fórmulas que sustituyen el criterio de cada uno de los trabajadores y que pueden utilizarse con efectividad solamente después de habérselas registrado, enumerado, etc., sistemáticamente. El empleo práctico de datos científicos exige asimismo un lugar en el que se puedan llevar los libros, registros, etc., y un escritorio en el que pueda trabajar quien hace el plan. Así pues, todo el planeamiento que, bajo el sistema antiguo, era hecho por el trabajador como resultado de su experiencia personal, bajo el nuevo sistema tiene que hacerlo obligatoriamente la dirección, siguiendo las leyes de la ciencia, por cuanto, aun en el caso de que el trabajador estuviere bien dotado para desarrollar y usar datos científicos, le sería materialmente imposible trabajar a un mismo tiempo en su máquina y en su escritorio. También está bien claro que, para trazar planes por adelantado en la mayoría de los casos, se necesita un tipo de persona y otro tipo completamente diferente para ejecutar el trabajo.” (p. 345)

Taylor (2004) nos hace ver la importancia de la planeación en las organizaciones y cómo debe dividirse el trabajo de una persona que planea y otra que opera. Aunque en las pymes no puedan costearse tal división del trabajo, sí que tienen que realizar su planeación para tener éxito en el logro de sus objetivos.

Algunas de las definiciones que se presentan actualmente de planeación son las siguientes:

“Planeación es la aplicación racional de la mente humana en la toma de decisiones anticipatoria, con base en el conocimiento previo de la realidad, para controlar las acciones presentes y prever sus consecuencias futuras, encausadas al logro de un objetivo plenamente deseado satisfactorio.” (Kuri, 2011, p. 2)

“La planeación es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establece el rumbo que debe tomar y como debe encaminarse la organización, se definen las estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, todo esto en función de los objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas de la empresa; pero tomando en cuenta la disponibilidad de recursos reales y potenciales.” (Rojas & Medina, 2011, p. 14)

“Planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.” (Münch, 2005, p. 11)

Los autores anteriores nos dicen que la planeación comienza con la previsión de acciones futuras que se pueden atender en el presente, siempre fijando un objetivo y lograrlo mediante estrategias que permitan el uso adecuado de los recursos con los que contamos.

Rojas & Medina (2011) nos presenta en su trabajo las siguientes definiciones de planeación:

Tabla 3. Definiciones de planeación analizadas por Rojas & Medina

Definición de planeación	Autor
Es el desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido provistas.	Henry Jones
Proceso que nos permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades.	Gómez Ceja
Sistema que comienza con objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información, para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.	Burt K. Scalan
La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.	Reyes Ponce
Es la determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos.	Ernest Dale
Función administrativa continua y dinámica de seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, políticas, procedimientos y programas de una organización.	Jorge L. Oria
Es el pensamiento que precede a la acción, comprende el desarrollo de las alternativas y la relación entre ellas, como medida necesaria de acción para lograr un objetivo.	Robert Murdick y Joel Ross
Actividad esencial con características únicas y distintivas, la planificación es algo que hacemos antes de actuar; es decir es toma de decisiones anticipada. Es el proceso de decidir antes de que se necesite la acción.	Russel Ackoff

Fuente: Elaboración propia con información de Rojas & Medina (2011)

Por lo que se plantea en las definiciones anteriores podemos observar que a través de la planeación se escoge el rumbo que desea tomar la organización, esto nos ayuda a evitar riesgos innecesarios y de esta forma poder lograr el éxito. Por lo que se establece que la planeación es punto de partida en el proceso administrativo.

En el mismo texto Rojas & Medina (2011) nos describe que los planes son el resultado de la etapa de planeación y de acuerdo al periodo que se establecen estos planes pueden ser:

- Corto plazo: cuando se realizarán en un periodo menor a un año.
- Mediano plazo: son planes que pueden abarcar hasta tres años.
- Largo plazo: los que se proyectan en un plazo mayor a tres años.

Münch (2005) nos propone una división de la planeación de acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo de tiempo que comprenda:

- **Estratégica.** Son los lineamientos generales de la planeación de la empresa; la realizan los altos directivos para establecer los planes generales; normalmente es a mediano y a largo plazo, éstas abarcan a toda la organización. El objetivo principal consiste en fijar el rumbo que la empresa debe tomar, así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y la visión de la organización.
- **Táctica.** Son planes más específicos, éstos se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa. Es responsabilidad de los jefes o gerentes de área y se enfoca a un área específica de la organización, puede ser a mediano

y/o a corto plazo. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico.

- **Operativa.** Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en niveles de sección u operación. Su función consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el personal.

Tomando en cuenta lo anterior Rojas & Medina (2011) citan a Kuri (2011) y toman algunos elementos de la planeación para definirlos:

- **Plan:** conjunto de políticas, estrategias y metas que se establecen para lograr el marco general y adaptable de acción, que nos ayuda a definir los procesos a seguir y el marco en el que se deberán desarrollar dichas actividades.
- **Programa:** es el orden de cuándo y en donde se deberán llevar dichas actividades.
- **Ideal:** son resultados y estados que se intenta alcanzar o aproximarnos.
- **Objetivo:** ¿A dónde debería dirigirse la empresa? Es el resultado deseado hacia el cual se orienta un acto intencionado, el cual puede ser alcanzado o no en la planeación realizada.
- **Meta:** Es el resultado al que queremos llegar, un objetivo a corto plazo que puede ser pretendido alcanzar dentro del período de planeación.
- **Estrategia:** ¿Cuál es el mejor modo de llegar al punto señalado? Es el proceso por el cual se determinan los recursos para lograr los objetivos de la empresa. Este concepto incluye propósitos, misiones, objetivos, programas y métodos clave para implantarla.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- **Táctica:** ¿Qué acciones específicas deberán emprenderse, por quién y cuándo? Es un esquema que especifica los recursos que el colaborador tendrá asignados. La táctica nos indicará los movimientos específicos, los medios determinados que habrá de utilizar, que nos da a entender que la táctica tiene que quedar establecida, presupuestada y programada.
 - **Políticas:** Son los lineamientos para llevar a cabo una acción con el fin de alcanzar un objetivo o una meta.
 - **Diagnóstico:** ¿Cuál es la situación actual de la empresa y por qué? Es apreciar la situación actual de la empresa en el mercado y los factores determinantes de la misma.
 - **Pronóstico:** ¿A dónde se dirige la empresa? Después de diagnosticar correctamente la posición actual, la empresa tiene que conocer, ¿cuál será esta?; si no cambian sus políticas actuales y las tendencias del mercado. Si a una empresa no le gusta el rumbo que está tomando, debe de establecer de nuevo a dónde quiere ir y cómo tendrá que llegar a ello.
 - **Control:** ¿qué medidas deberán vigilarse que sean indicadoras de si la empresa está teniendo éxito? Se basa en un detallado conjunto de supuestos y esperanzas cuya validez sólo quedará puesta en claro con el correr del tiempo. (p. 19)

Por lo que para cualquier organización es importante la planeación ya que se puede establecer el curso a seguir permitiendo el buen funcionamiento evitando contingencias y previniendo los cambios que pueden afectar a la empresa. Rojas & Medina (2011, p. 21) nos presenta las partes que componen la planeación según Ackoff (1985).

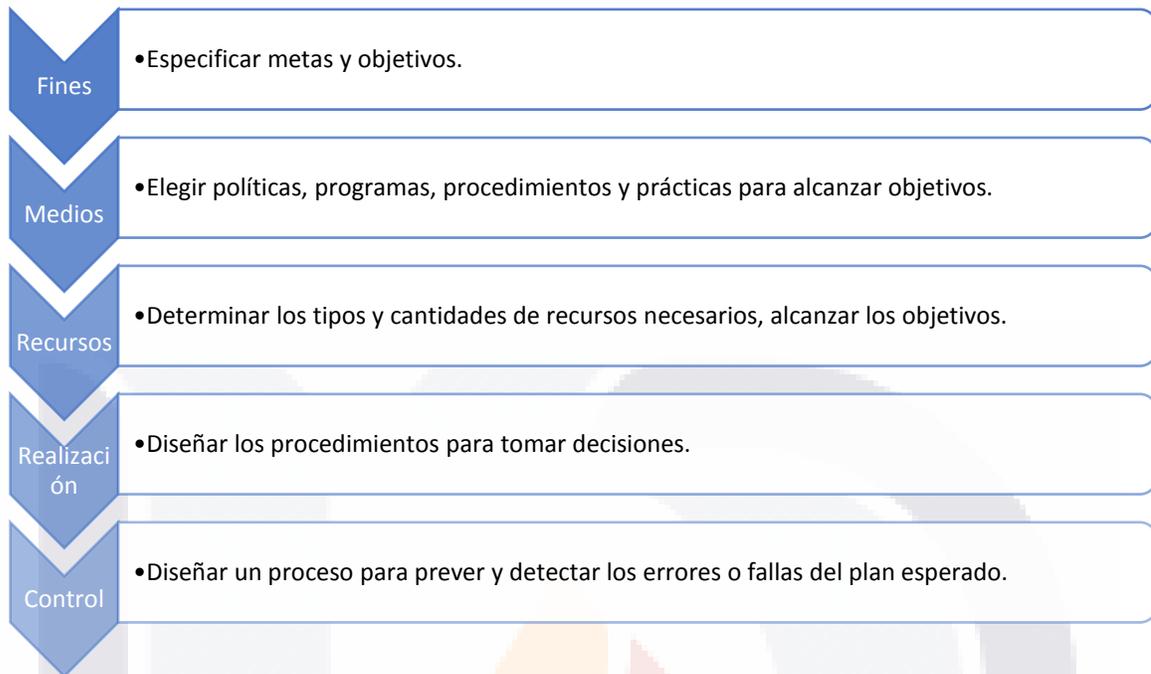


Figura 4. Partes del proceso de planeación.
Fuente: (Ackoff, 1985)

2.4 Estrategia

Tzun (2013) dice: la guerra es de vital importancia para el Estado; es el dominio de la vida o de la muerte, el camino hacia la supervivencia o la pérdida del imperio: es forzoso manejarla bien. No reflexionar seriamente sobre todo lo que le concierne es dar prueba de una culpable indiferencia en lo que respecta a la conservación o pérdida de lo más querido. En el libro del arte de la guerra, se habla que las guerras no se ganan obteniendo la victoria de 100 batallas, más bien, es mejor someter al enemigo sin luchar desbaratar sus planes y no usar la fuerza para golpear al débil. E inmediatamente después evitar las alianzas de los enemigos.

La palabra estrategia se ha usado tradicionalmente en operaciones de guerra, pero es usada en tiempos modernos se ha aplicado en otras actividades como en negocios. El termino viene del griego *strategos*, que significa jefes del ejército. El verbo griego, *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos debido al uso eficaz de los recursos”. Así como proviene de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejercito) y *agein* (conducir, guiar). (Rojas & Medina, 2011)

Algunos autores modernos ligaron la estrategia a los negocios y la definieron como una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta. (Drucker, 1954)

En su trabajo Freedman (2016) menciona que todo el mundo necesita una estrategia y que los comandantes de los ejércitos, las grandes empresas y los partidos políticos han tenido siempre estrategias precisas, así como las organizaciones modernas no pueden sobrevivir sin un plan. Contar con una estrategia significa tener la capacidad para observar el mundo, analizarlo a corto plazo tener la habilidad para prever las consecuencias a largo plazo y lo más importante, identificar las causas más que los síntomas, para ver el panorama completo.

Durante nuestra rutina diaria tanto el trabajo como en lo personal, la estrategia siempre tendrá un espacio, cuando el camino nos enfrenta a situaciones que no son claras tenemos que tomar decisiones que requieren recursos, una aplicación determinada y pasos a seguir o proceso para alcanzar el objetivo deseado. En relación con la empresa los directivos pueden asumir en conjunto la responsabilidad de la estrategia en equipo, pero existen diferentes tipos de estrategias, gestión de marketing, recursos humanos, etc. Los médicos usan estrategias clínicas, los abogados estrategias legales. En su trabajo se realiza la pregunta ¿la palabra estrategia puede utilizarse para la planificación de una batalla, una

campaña política u objetivos empresariales? Comenta que “la palabra estrategia sigue siendo la mejor para expresar el proceso de ideas anticipatorias referidas a acciones dirigidas a conseguir nuestros objetivos de acuerdo con nuestras posibilidades.” (Freedman, 2016)

Palacios (2009) dice que la estrategia nace como arte de guerra donde se tiene que saber más que al enemigo, después como arte de paz y equilibrio social, que da dirección a un asunto para concluir posteriormente como concepto base de disciplina científica. Él nos muestra una reseña en los cambios de estratégicos en los últimos años:

Tabla 4. Cambios estratégicos.

Periodo/Factor	Económico	Político y legal	Tecnológico	Social	Administración
50's	Necesidad, escasez	Termina la 2ª guerra	Estructura Capacidad organizacional	Miedo Nivel de vida	Organigrama
60's – 70's	Enfoque de producción. Decreció la demanda	Plan de acción	Desarrollo del computador	Detalle	Estrategia Indicador demográfico Cliente exigente
80's	Calidad total	Política de empresas.	Autos pequeños Bajo consumo Reingeniería	Equipo de gente	Cultura organizacional Calidad total
90's	Crecimiento rentable Mercados mundiales	Alta importancia a los factores externos	TI Renovación Mejora continua	Holística gerencial Liderazgo.	Empoderamiento Plan estratégico Reingeniería
2000	Enfoque de mercado	Globalización	Diseño Calidad	Incentivos	Marketing, Psicología Organización Finanzas Competitividad

Fuente Palacios (2009)

Para Certo & Certo (2012) la estrategia se define como un plan amplio y general desarrollado para alcanzar objetivos a largo plazo. La estrategia organizacional puede, y generalmente lo hace, enfocarse en muchas áreas organizacionales diferentes, tales como marketing, finanzas, producción, investigación y desarrollo, y relaciones públicas que a su vez le da una amplia dirección a la organización. La estrategia es en realidad el resultado final de la planificación estratégica. Aunque las grandes organizaciones tienden a ser más precisas en el desarrollo de la estrategia organizacional que las más pequeñas, cada organización debe tener una estrategia de algún tipo. Sin embargo, para que una estrategia valga la pena, debe ser coherente con los objetivos de la organización, que a su vez deben ser coherentes con el propósito de la organización.

Tagle (2013) nos comenta que la estrategia nace por que los administradores exitosos siempre han urdido buenas estrategias, pero es hasta la década de los sesentas que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Esto se debió principalmente a los cambios del medio ambiente ocurridos desde los años 40 (Segunda Guerra Mundial). En los años cincuenta el enfoque se encontraba en la formulación de las políticas ya que para integrar funciones es requerida una estructura de procedimientos formales para que la empresa pueda coordinar las actividades que tiene tanto dentro como entre las áreas funcionales básicas, basado en el concepto de implantación de guías que orientan las tareas cotidianas y establecen límites a las áreas funcionales en lo que se refiere a que pueden o no hacer.

En el mismo artículo cita a Chandler (1962) para definir estrategia “la determinación de los objetivos y planes a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos

necesarios para lograr esto.” A la cual llama estrategia inicial y está basada en cuatro puntos clave:

1. Las **acciones** por emprender para lograr los objetivos, como en los objetivos, mismos.
2. La **búsqueda** de ideas claves en lugar del rutinario principio de implantar las políticas basándose en una sola idea que podía o no necesitar una consideración.
3. Interés en **cómo** se formula la estrategia, no únicamente en qué resultara de ella.
4. Abandonar lo convencional de que la relación entre empresa y su entorno era más o menos estable y previsible.

A esta definición de estrategia Ansoff et al. (1983) le dieron el sentido de proceso y no de políticas que son tomadas como indicaciones fijas. Después de evaluar se hicieron evidentes dos situaciones:

1. La “planeación estratégica” resultó apropiada en el mundo organizacional.
2. El papel del administrador a la hora de implantar la planeación estratégica no estaba muy claro.

Las estrategias y políticas tienen entre sí vínculos muy estrechos. Y como hemos revisado las estrategias son programas generales de acción encaminados al cumplimiento de objetivos generales. Las políticas son guías que proporcionan orientación en la acción administrativa y, sobre todo, en la toma de decisiones, obligándonos a elaborarlas dentro de determinados límites.

Algunos de los tipos de estrategias que marcan el rumbo general de las operaciones son en las siguientes áreas:

- Bienes o servicios nuevos o modificados.
- Mercadotecnia.
- Crecimiento.
- Finanzas.
- Estructura organizacional.
- Personal.
- Relaciones públicas.

Por lo que se describió anteriormente podemos ver tres niveles de estrategias, la primera es la que se conoce como estrategia corporativa, involucra aquellas decisiones que alcancen toda la empresa, se concentran generalmente en la alta dirección y su finalidad principal es crear y mantener un equilibrio de portafolio de negocios. En este nivel se establece la visión, misión de la empresa y políticas generales para el desarrollo de la organización. Estrategia competitiva: Son aquellas decisiones propias de cada unidad de negocios. Su finalidad es crear y mantener un posicionamiento frente a la competencia, sus principales funciones son: Enfoque competitivo, acciones de expansión, ataques y defensas frente a la competencia. Y por último la estrategia funcional es la que se clasifica para cada unidad de negocios en particular que tiene por finalidad brindar un soporte operativo para cada área de la empresa.

Lo anterior nos brinda información valiosa, las estrategias se definen como un plan amplio y general, desarrollado para alcanzar objetivos a largo plazo, debe ser coherente con la filosofía de la organización y sus objetivos, ayuda a asignar recursos, así como a sacar provecho de sus oportunidades y fortalezas, también a mitigar sus debilidades y amenazas.

2.5 Planeación estratégica

Como revisamos anteriormente los autores se basan en las enseñanzas de la historia empresarial, y podemos definir la estrategia de una organización como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar metas

Ya en la década de los setentas Shandel y Hoer (1978) sugirieron un nuevo enfoque el proceso de la administración estratégica como un compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: el análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico. Y el cual dividen en cuatro aspectos claves:

1. El establecimiento de objetivos.
2. La actividad de la formulación de la estrategia.
3. La implantación de la estrategia.
4. Cambio en el análisis de la administración y la actividad de lograr los objetivos predeterminados.

Al pasar los años el concepto ha evolucionado, las empresas crecen y se diversifican por lo que tienen que enfrentar al entorno cambiante, de esta forma Rojas & Medina (2011) describen tres etapas:

1. La del portafolio de inversiones.
2. La del potencial para generar utilidades futuras.
3. La de los escenarios de juego.

La planeación estratégica la podemos definir como el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente como lo vimos en los apartados anteriores, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos. (Sallenave, 2004)

Para Certo & Certo (2012) La planeación estratégica es el proceso de garantizar que una organización posea y se beneficie del uso de una estrategia organizacional apropiada. En esta definición, una estrategia apropiada es la que mejor se adapta a las necesidades de una empresa en un momento determinado.

Sánchez & Morales (2003) en su investigación citan a Thompson (1994) el cual nos dice que al establecer e implantar adecuadamente una estrategia es una responsabilidad inherente a toda la empresa, pero iniciada y promovida activamente por su alta dirección. Los resultados que se obtengan de la implantación de la estrategia son directamente proporcionales a la calidad y adecuación de esta.

Los aspectos fundamentales que él toma a consideración para el desarrollo adecuado de un plan estratégico son:

1. Formulación de la visión: La visión expresa de los propósitos básicos de una organización y las creencias de los directivos de ella.
2. Definición de la misión: Se refiere a la identificación de la meta a alcanzar o el fin para el cuál fue creada la organización.
3. Establecimiento de objetivos congruentes con la misión: Significa alcanzar un resultado deseado y manifiesto en la misión que generalmente se encuentra

determinado por el tiempo, mediano y largo plazo, a través de planes específicos para cada área de la organización.

4. Establecimiento de estrategias para alcanzar objetivos: Se refiere a la información estratégica con qué contamos y cómo la vamos a utilizar. (p. 9)
5. Evaluación de resultados, retroalimentación de objetivos y correcciones pertinentes: Es una etapa determinante para alcanzar los objetivos planeados, de no ser así es donde se puede hacer ajustes en las estrategias, modificar tiempos y costos.

A su vez Sánchez & Morales (2003) citan a Hofer (1985) y nos muestran las seis etapas que toma el para la planeación estratégica:

1. Identificación de la estrategia. Es evaluar la situación actual de la organización.
2. Análisis ambiental: consiste en evaluar los ambientes internos y externos de la organización para identificar las oportunidades y amenazas que se presentan.
3. Análisis de recursos: el análisis de las principales destrezas y recursos principales.
4. Análisis de brecha: Comparación de los objetivos, estrategias y recursos de la organización con los componentes ambientales.
5. Alternativas estratégicas: La identificación de las opciones sobre las cuales se pueda construir una nueva estrategia.
6. Evaluación de las estrategias: Es la evaluación de las opciones en términos de los valores y objetivos de la organización, la administración y las fuentes legítimas de poder; los recursos disponibles y las oportunidades ambientales; con el fin de identificar los que mejor satisfagan estos recursos. (p. 9)

Otra definición de Caldera (2004) nos dice que es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos.

En su trabajo Steiner (1983) afirma que en la década de los sesentas el termino planeación a largo plazo era el más usado para describir la planeación estratégica, sin embargo, el uso varios términos como son: planeación corporativa completa, planeación directiva completa, planeación general total, planeación formal, entre otras. Por lo que él la describe considerando cuatro puntos:

1. El porvenir de las decisiones actuales.
2. Proceso.
3. Filosofía.
4. Estructura.

Münch (2005) nos comenta que la planeación estratégica es también conocido como planeación de negocio, y es una serie de etapas a través de las cuales la cúpula directiva define el rumbo y las directrices generales que habrán de regir a la organización.

Para Sánchez & Morales (2003) la planeación estratégica constituye un orden gerencial cuyo sentido se ubica en el cumplimiento de objetivos a través de estrategias; es decir, la construcción de estrategias que nos ayudan a resolver preguntas como ¿qué queremos lograr? y ¿cómo debemos hacerlo?

Cardozo & Fuentes (2011) nos sintetizan que la planeación estratégica según David (2003) se presenta como un proceso para la previsión del futuro, analizando los factores internos y externos con el objetivo de establecer las estrategias como medio de acción de una

organización, enmarcadas en la visión y la misión, de manera que permitan el logro de los objetivos a largo plazo y las metas.

Y nos define visión desde el punto de vista estratégico debe indicar hacia dónde va el negocio, debe tener su mirada en el futuro y establecer los objetivos a largo plazo. La misión es la razón de ser de la organización y a quién debemos servir, esto debe ser plasmado sin perder los objetivos a largo plazo.

2.6 Modelos de planeación estratégica

Se analizarán modelos de planeación estratégica, en el que podremos identificar fortalezas y debilidades de cada uno de ellos para poder tomar uno que se adecue a la empresa evaluada o en su defecto realizar un modelo especial. Primero revisaremos modelos de planeación estratégica generales en donde encontramos los modelos de Steiner

2.6.1 Modelo de planeación estratégica de Certo & Certo (2012)

Para Certo & Certo (2012) en general el proceso de planeación estratégica consta de cinco pasos secuenciales y continuos como lo muestra la figura 5.



Figura 5. Modelo de planeación estratégica de Certo.

Fuente: (Certo & Certo, 2012)

Análisis ambiental: Es el estudio del entorno organizacional que nos ayuda a identificar los factores ambientales que pueden influir significativamente en las operaciones de la organización. Los directivos deben realizar frecuentemente este tipo de análisis para ayudarlos a comprender lo que está sucediendo tanto dentro como fuera de sus organizaciones, así como aumentar la probabilidad de que las estrategias que desarrollan reflejen apropiadamente el ambiente organizacional. Dentro de este análisis se tomamos tres niveles, macro ambiente, meso ambiente y microambiente. Los cuales los podemos evaluar en base al modelo PESTEL que se define como una técnica de análisis estratégico que nos ayuda a definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos.

Establecimiento de una dirección organizacional: El siguiente paso es el establecimiento de la dirección organizacional mediante la recolección e interpretación de información que se realizó en el análisis del medio ambiente. Los directivos pueden determinar en qué dirección la organización se debe de mover. El acto inicial es el establecimiento de la misión de la empresa, que es el propósito de esta, la razón de existir; y los objetivos.

Formulación de estrategia: Es el proceso de determinar los cursos de acción apropiados para lograr los objetivos de la empresa. Los directivos formulan estrategias que reflejan el análisis ambiental, conducen al cumplimiento de la misión de la organización y resultan en

el logro de los objetivos. Las herramientas especiales que sugieren usar para ayudarnos a formular estrategias son, análisis de preguntas críticas, análisis FODA y análisis de la cartera comercial.

Implementación de la estrategia: Como cuarto paso, tenemos que implementar las estrategias que se desarrollaron, y para implementarlas con éxito necesitamos tener habilidades de interacción con los colaboradores, de asignación de recursos, de monitoreo o supervisión y organización.

Control estratégico: Por último, tenemos que monitorear y evaluar el proceso completo de implementación de estrategias. El control estratégico se centra en las actividades involucradas en el análisis ambiental, la dirección organizacional, la formulación de estrategias, la implementación de estrategias y el control estratégico en sí mismo, verificando que todos los pasos del proceso de planeación estratégica sean apropiados, compatibles y funcionen adecuadamente.

2.6.2 Modelo de planeación corporativa sistemática de Steiner (1983)

Steiner (1983) nos muestra un modelo conceptual y nos explica “es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general y un modelo operativo es el que usa en realidad una empresa”. El comenta que a lo largo de varios años ha estudiado los sistemas de planeación de diferentes empresas y aquellas que llevan su planeación completa y efectiva, implícita o explícitamente siguen su modelo.

Así como nos muestra un diagrama de flujo y realiza la aclaración que normalmente las empresas realizan adecuaciones ya que todas las organizaciones tienen diferencias entre

ellas, pero en el fondo los elementos básicos se encuentran en su modelo, así como en el de varios autores por lo que es comparable con los modelos de autores sobresalientes en esta rama.

El divide su modelo en dos premisas: el plan para planear y la información sustancial, que es necesaria para el desarrollo e implementación de los planes.

En la figura 6 podemos apreciar que en los cuatro cuadros en vertical se encuentran las premisas de planeación esenciales. La información recabada en estas áreas es llamada análisis situacional, evaluación corporativa, análisis de posición, evaluación de la posición actual. En los cuadros de la parte superior encontramos las expectativas de los principales intereses externos, que son los principales intereses de la empresa y como esperan que cambien.

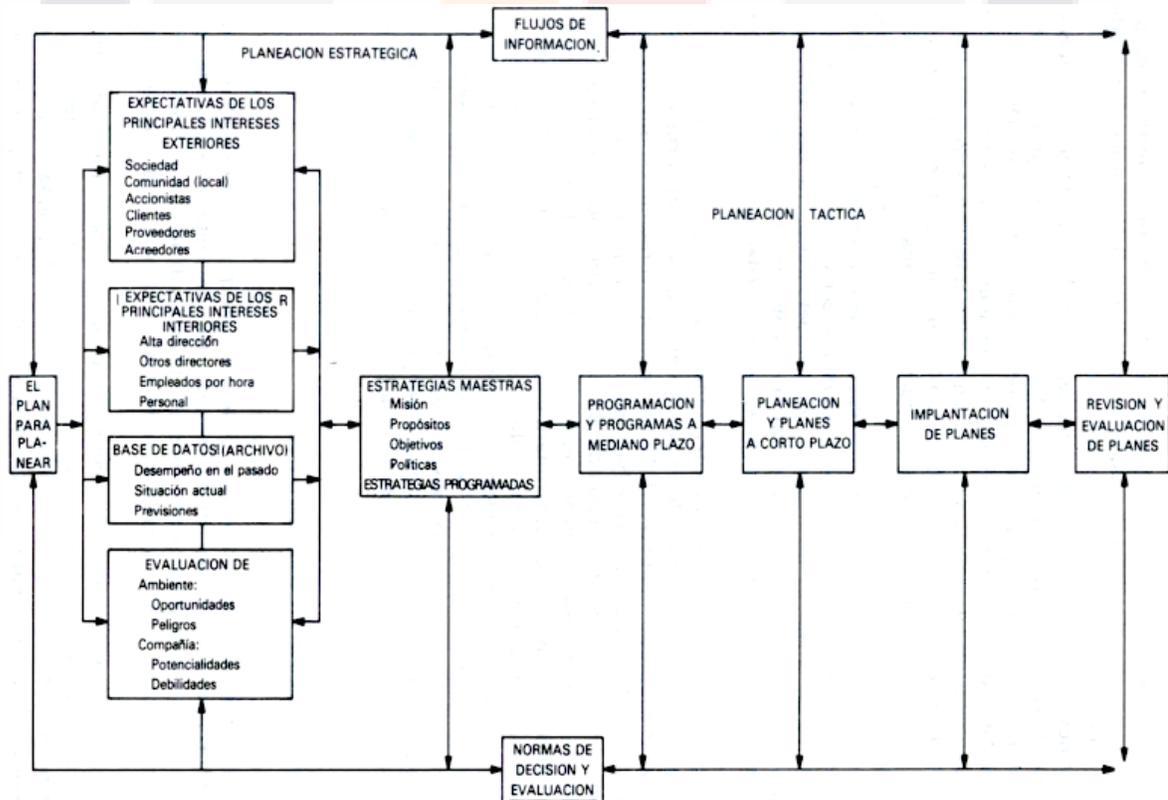


Figura 6. Modelo de planeación corporativa sistemática.

Fuente (Steiner, 1983)

En el recuadro de base de datos se incluye la información acerca de cómo se ha desempeñado la empresa en el pasado, como es su situación actual y como se pronostica la situación en el futuro. Esta información es de gran utilidad para ayudar a identificar los cursos de acción alternativos y poder evaluarlos adecuadamente.

Entre los tipos de información encontramos: las ventas, utilidades, rendimiento sobre inversiones, participación en el mercado, productividad de los empleados. Además, dentro de la información de la situación actual deberá incluir la capacidad directiva, habilidades de los empleados, competencia, imagen corporativa, intereses de los clientes. En la información acerca del futuro deberá contener: pronósticos de venta, nuevos mercados, tecnología, así como tendencias de población, problemas internacionales y reglamentos gubernamentales.

En el último que es de evaluación se usa el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) el cual en la planeación estratégica tiene como objetivo descubrir las fortalezas y oportunidades, para que con esta información se puedan elaborar estrategias que permitan potencializar las fortalezas o en su defecto minimizar las oportunidades, de igual forma analizar debilidades y amenazas que puedan perjudicar a la organización.

En la siguiente premisa de su modelo es la formulación de estrategias maestras y de programa. Las estrategias maestras las define como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; y las de programa son aquellas que se relacionan con la adquisición, uso

y disposición de recursos para proyectos específicos, por ejemplo, la construcción de una nueva planta en el extranjero.

El siguiente recuadro nos muestra la programación a mediano plazo y nos dice que “es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo.” (Steiner, 1983)

Después se desarrollan los planes a corto plazo en base a los planes a mediano plazo y deben ser mucho más detallados que estos últimos.

Una vez que ya se tienen las estrategias seguimos con la implementación, las cuales tienen que ser en un proceso que cubra actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y proceso de control. Por último, nos comenta que los procesos también tienen que ser revisados y evaluados.

2.6.3 Modelo de planeación estratégica de David (2013)

El autor nos comenta que el modelo no garantiza el éxito, pero ayudará, ya que es claro y práctico para formular, implementar y evaluar las estrategias. El modelo incluye las relaciones entre los principales componentes del proceso de planeación estratégica. Para él existen tres preguntas importantes que se tienen que responder al desarrollar un plan estratégico:

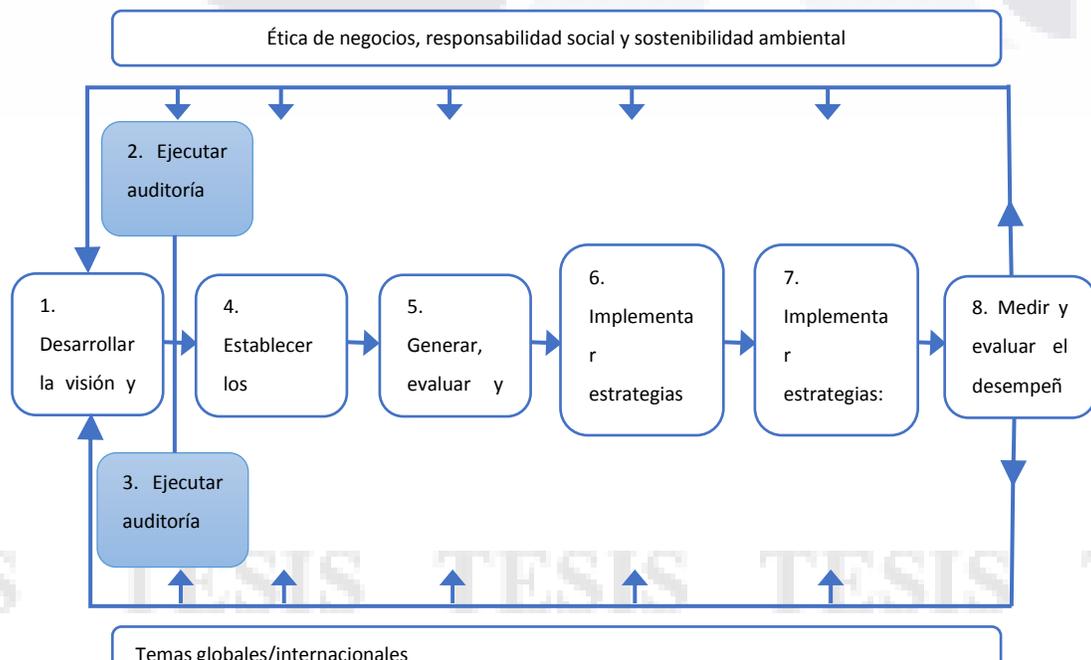
- ¿En dónde estamos en este momento?
- ¿Hacia dónde queremos ir?

- ¿Cómo llegaremos ahí?

Tenemos que iniciar con identificar la visión, misión, objetivos y estrategias vigentes de la empresa como punto de partida, ya que la situación y condición actuales de una empresa pueden impedir la adopción de ciertas estrategias e incluso pueden dictar un curso de acción determinado. Nos dice que toda empresa tiene una visión, misión, ciertos objetivos y estrategias, esto a pesar de que esos elementos no hayan sido diseñados, redactados o comunicados de manera consciente.

Para David (2013) el proceso de la planeación estratégica es dinámico y continuo ya que un cambio en los componentes principales del modelo provoca un cambio en alguno o en todos los demás componentes. Por lo tanto, las actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias deben llevarse a cabo de manera continua, no sólo al final del año o cada seis meses. En realidad, el proceso de la planeación estratégica nunca termina.

En la figura 7 se muestra un resumen del modelo de planeación estratégica que nos propone el autor, el cual como la mayoría de los modelos evaluados se compone de tres áreas esenciales: Formulación, implementación y evaluación de estrategias. Que a su vez se dividen en 8 etapas.



*Figura 7. Modelo integral del proceso de planeación estratégica.
Fuente (David, 2013).*

En la primera etapa de formulación de estrategias se encuentra el desarrollo de la visión y misión de la organización, la identificación de oportunidades y amenazas externas, la determinación de fortalezas y debilidades, establecimiento de objetivos a largo plazo, creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. La implementación de la estrategia se refiere a que la empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos para que las estrategias formuladas sean llevadas a cabo. Por último, la etapa de evaluación de la estrategia, los directivos de las organizaciones necesitan saber que las estrategias no están funcionando adecuadamente, y con esta etapa se puede obtener este tipo de información y pueda ser modificada para el cumplimiento del objetivo.

1. Visión y misión de la organización.

Como primer paso nos pide se establezca la visión y misión de la organización, ya que es de suma importancia el contar una clara declaración de visión y misión antes de formular e implementar estrategias. Para David (2013) es importante que se involucren a tantos gerentes y directivos sea posible en el proceso de desarrollo, porque a través de la participación en este proceso las personas se comprometen con una organización. Nos

muestra algunos de los beneficios que podemos obtener, con una declaración de visión y misión efectivas, para la planeación estratégica.

1. Asegurar el compromiso con el propósito de la organización.
2. Proveer una base para asignar los recursos de la organización.
3. Establecer una cultura organizacional.
4. Contar con un punto de interés para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la organización.
5. Ayudar a la traducción de los objetivos a una estructura de trabajo que implique la asignación de tareas entre el equipo de trabajo de la organización.
6. Especificar propósitos organizacionales para después traducirlos en objetivos, de manera que los parámetros de costo, tiempo y desempeño puedan evaluarse y controlarse.

Para la declaración de la visión y misión podemos realizarla respondiendo un par de preguntas; ¿En qué queremos convertirnos? Que se refiere a que es importante que tanto gerentes y ejecutivos estén de acuerdo en lo que la empresa busca alcanzar a largo plazo, que esto a su vez sienta las bases para desarrollar una declaración de misión detallada. La segunda es: ¿Cuál es nuestro negocio? Que es la razón de ser de la organización, una declaración de misión clara es esencial para establecer objetivos y formular estrategias de manera efectiva ya que la misión de la organización es la base de sus prioridades, estrategias, planes y asignación de tareas en la estructura gerencial. Algunos de los componentes que David (2013) considera importantes en la declaración de una misión son nueve:

1. Clientes.
2. Productos o servicios.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
3. Mercados.
 4. Tecnología.
 5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.
 6. Filosofía.
 7. Auto concepto.
 8. Preocupación por la imagen pública.
 9. Preocupación por los empleados.

Con estos componentes podemos realizar una correcta declaración de misión, la cual es esencial para formular, implementar y evaluar estrategias.

2. Evaluación externa.

Con la auditoria externa o también conocida como análisis del entorno, se busca identificar y evaluar las tendencias y los eventos que rebasan el control de una organización, por ejemplo, la competencia internacional, las estadísticas poblacionales, etc. Así como nos ayudan a revelar las oportunidades y amenazas clave a las que se enfrentan las empresas, permitiendo que los gerentes formulen las estrategias para aprovechar esas oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas.

El propósito de la auditoria externa es realizar una lista limitada de oportunidades que pueden beneficiar a la organización, así como que amenazas se pueden evitar. La lista como se explica es limitada, solo de factores claves que influyen en el negocio y ofrezcan respuestas susceptibles de implementación, de esta forma las empresas puedan responder ofensiva o defensivamente a dichos factores formulando estrategias que permitan aprovechar las oportunidades o minimizar el impacto de las amenazas. David (2013) clasifica las fuerzas externas en cinco amplias categorías:

1. Fuerzas económicas.
2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
4. Fuerzas tecnológicas.
5. Fuerzas competitivas.

Y nos dice que todos los cambios ocurridos en las fuerzas externas son modificaciones en la demanda de los consumidores, ya que afectan el tipo de productos, las estrategias de posicionamiento y segmentación de mercado, el tipo de servicios que la empresa ofrece y las decisiones en materia de compras y ventas. El identificar y evaluar las oportunidades y amenazas nos permite lograr los objetivos a largo plazo y generar políticas para alcanzar objetivos anuales.

Para poder ejecutar una auditoría externa nos propone incluir a la mayoría de los gerentes y empleados sea posible, esto con la finalidad de que los colaboradores sean partícipes del proceso de planeación estratégica para que sea más factible que la comprendan y se comprometan con ella. Se puede comenzar recabando información relevante de las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas.

Para ello los empleados pueden ser los que monitoreen las fuentes de información como son revistas, publicaciones especializadas y periódicos, para que un comité de auditoría externa pueda agrupar toda la información y emitir reportes que ayuden al proceso. Así como también se puede obtener información por parte de proveedores, clientes, distribuidores, vendedores, competidores e internet.

Una vez que ya se tenga la información será evaluada y clasificada para que una junta de gerentes pueda identificar las oportunidades y amenazas más importantes que enfrenta la organización. Se hace hincapié que los factores externos deben ser:

- a. Importantes para lograr objetivos anuales y a largo plazo.
 - b. Medibles.
 - c. Aplicables a todas las empresas competidoras.
 - d. Jerárquicos, algunos atañen a la compañía en general y otros están más enfocados a las diferentes áreas de la empresa.
3. Evaluación interna.

El proceso de evaluación interna es similar al análisis externo, solo que en este caso se deben de identificar las fortalezas y debilidades, es necesario que participen gerentes y empleados representativos de la organización. Se debe recopilar y analizar información de las diferentes áreas de la empresa como son: marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como de sistemas de información. Al igual que en la evaluación externa, se tienen que priorizar los factores clave de tal forma que las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa puedan identificarse de manera colectiva. (David, 2013)

El proceso de evaluación interna brinda una mayor oportunidad para que los colaboradores tengan un mejor conocimiento de cómo encajan sus puestos, departamentos y divisiones dentro de la organización.

Tanto en la evaluación externa como interna podemos usar técnicas que plantea el autor en su trabajo, la cuales brindaran la base para la construcción de estrategias en su etapa

de aportación de información, las herramientas son: análisis competitivo basado en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, la matriz de evaluación del factor externo (EFE), la matriz del perfil corporativo (MPC), la matriz de evaluación del factor interno (EFI), el análisis de las razones financieras de la empresa, en conjunto la información obtenida es de utilidad para elaborar la matriz FODA.

4. Estrategias en acción.

David (2013) nos comenta en su trabajo que “los objetivos a largo plazo representan los resultados que se espera obtener al implementar ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que deben emprenderse para el logro de los objetivos a largo plazo”. Los objetivos establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación para tener un punto de referencia y conocer contra que se van a comparar los resultados y proporcionan una base para llevar a cabo con eficacia las actividades de planeación, organización, motivación y control.

Las estrategias son las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo, por lo general, es de dos a cinco años. Así como los objetivos tienen que ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, fáciles de lograr y congruentes entre las áreas de la empresa, él nos comenta en su trabajo que generalmente se establecen en términos de crecimiento en activos, ventas, participación del mercado, etc.

Nos propone varios tipos de estrategias para lograr el éxito en la empresa, ya que podemos enfocar esfuerzos para obtener los resultados deseados. Él nos propone una clasificación de 11 estrategias alternativas que la organización puede implementar: se clasifican en 11 acciones: integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto,

diversificación relacionada, diversificación no relacionada, reducción de costos, desinversión y liquidación.

Nos dice que muchas organizaciones implementan una combinación de dos o más estrategias, pero es demasiado riesgoso, ya que las organizaciones, al igual que las personas cuentan con recursos limitados y esto puede ser forzado a elegir entre alternativas y evitar el endeudamiento excesivo.

5. Análisis y elección de la estrategia.

Con la información recolectada en los puntos anteriores, el análisis de los datos permitirá la generación y evaluación de estrategias alternativas, así como la selección de la estrategia que será implementada. El propósito de esta estrategia es el logro de los objetivos y la misión de la organización, determinando los cursos de acción alternativos apropiados para lograr el éxito.

David (2013) nos propone que para la identificación y evaluación de las estrategias alternativas se debe involucrar a la mayoría de los directivos y empleados que formularon las declaraciones de la visión y la misión, así como incluir a aquellos que participaron en la realización de las auditorías externa e interna. Propone un modelo integral para la formulación de estrategias que se divide en tres etapas y puede ser aplicado a cualquier organización no importando el tipo o tamaño. El modelo se muestra en la figura 8.

Etapa 1: La etapa de aportación de Información.				
Matriz de evaluación del factor externo (EFE)	Matriz del perfil competitivo (MPC)	Matriz de evaluación del factor interno (EFI)		
Etapa 2: La etapa de ajuste.				
Matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA)	Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	Matriz Interna y Externa (IE)	Matriz de la estrategia principal
Etapa 3: La etapa de decisión.				
Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)				

Figura 8. Modelo analítico para la formulación de estrategias.

Fuente: (David, 2013).

La formulación de estrategias es una evaluación de si una organización está haciendo bien las cosas o cómo puede ser más efectiva en lo que hace. Ya que toda organización debe cuidarse de no caer en su propia estrategia, esto debido a aun se haya realizado una excelente estrategia se vuelven obsoletas con el tiempo.

6. Implementación de estrategias: administración y operaciones.

Después de la selección de la estrategia debe de haber una transición del pensamiento estratégico hacia la acción estratégica, la implantación de la estrategia afecta en una empresa desde los niveles más altos hasta los más bajos, por lo que afecta a todas y cada una de las áreas funcionales de una empresa.

Dentro de las actividades más importantes que surgen de esta etapa se puede mencionar el establecimiento de objetivos anuales ya que involucra de manera directa a los directivos de la empresa, estos son importantes porque representan la base para la

distribución de recursos, constituyen un mecanismo básico para evaluar a los gerentes y son el instrumento principal para la supervisión del progreso hacia el logro de objetivos a largo plazo. Las políticas son el siguiente paso en esta etapa, ya que facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implantación de la estrategia, las políticas dan pie al desarrollo de métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para apoyar y fomentar el trabajo hacia las metas establecidas. Las políticas incluyen directrices y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos, las políticas son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes.

7. Implementación de estrategias: marketing, finanzas/contabilidad, investigación y desarrollo y sistemas de información.

La implementación de estrategias afecta directamente la vida de los gerentes de una organización, así como a todos los empleados, es posible que las personas no hayan participado en el proceso de formulación de estrategias y esto puede ocasionar que no aprecien, comprendan o acepten ni siquiera el trabajo e ideas que intervinieron en ese proceso. La implantación exitosa de las estrategias depende de la cooperación entre los gerentes funcionales y los gerentes divisionales de una empresa, los departamentos de mercadotecnia implementan estrategias que buscan incrementos de ventas en áreas nuevas y de productos nuevos o mejoradas, los gerentes de finanzas y contabilidad deben desarrollar estrategias eficaces de implementación de la estrategia a un costo bajo y con riesgos mínimos para la empresa, los gerentes de investigación y desarrollo deben transferir las tecnologías complejas o desarrollar nuevas técnicas para implantar con éxito las estrategias. Los gerentes de sistemas de información deben proporcionar liderazgo y capacitación a todos los colaboradores de la empresa. La implementación exitosa de

estragias depende de la cooperación de todos los departamentos de la organización y así lograr el éxito de la empresa.

8. Revisión, evaluación y control de estrategias.

David (2013) dice que incluso las mejores estrategias (formuladas e implementadas) se vuelven obsoletas cuando los entornos externos e internos de una empresa cambian. Por lo que es de suma importancia que las estrategias sean revisadas, evaluadas y se controle la ejecución de estas de forma sistemática. Para una organización es vital la revisión de las estrategias ya que pueden alertar a los directivos de posibles problemas antes de que la situación se vuelva crítica. La evaluación la divide en tres actividades básicas: 1) examinar las bases de la estrategia de una empresa, 2) comparar los resultados esperados contra los reales y 3) aplicar medidas correctivas que garanticen que el desempeño cumpla con lo planeado.

También nos propone que las actividades de evaluación deben ser económicas, ya que demasiada información es tan mala como poca información y demasiados controles pueden perjudicar más que beneficiar. También deben tener significado y relacionarse de forma específica con los objetivos de la empresa, deben proporcionar a los directivos información útil relacionada con sus tareas, la evaluación de la estrategia se debe diseñar para ofrecer un panorama verdadero de lo que sucede, por ejemplo cuando existen dificultades económicas severas, los índices de productividad y rentabilidad podrían descender en forma alarmante, aunque los empleados y los gerentes trabajan en realidad con mayor empeño, las evaluaciones de la estrategia deben de mostrar este tipo de situación con objetividad.

Con lo anterior podemos ver que el modelo de David (2013), es dinámico y cualquier cambio en alguno de los componentes provoca cambios en uno o más de los procesos de la planeación estratégica. Por lo que los estrategias tienen que tener una evaluación continua en las decisiones que se toman para fomentar un modelo de planeación que resulte en el logro de objetivos y por consiguiente éxito en la empresa.

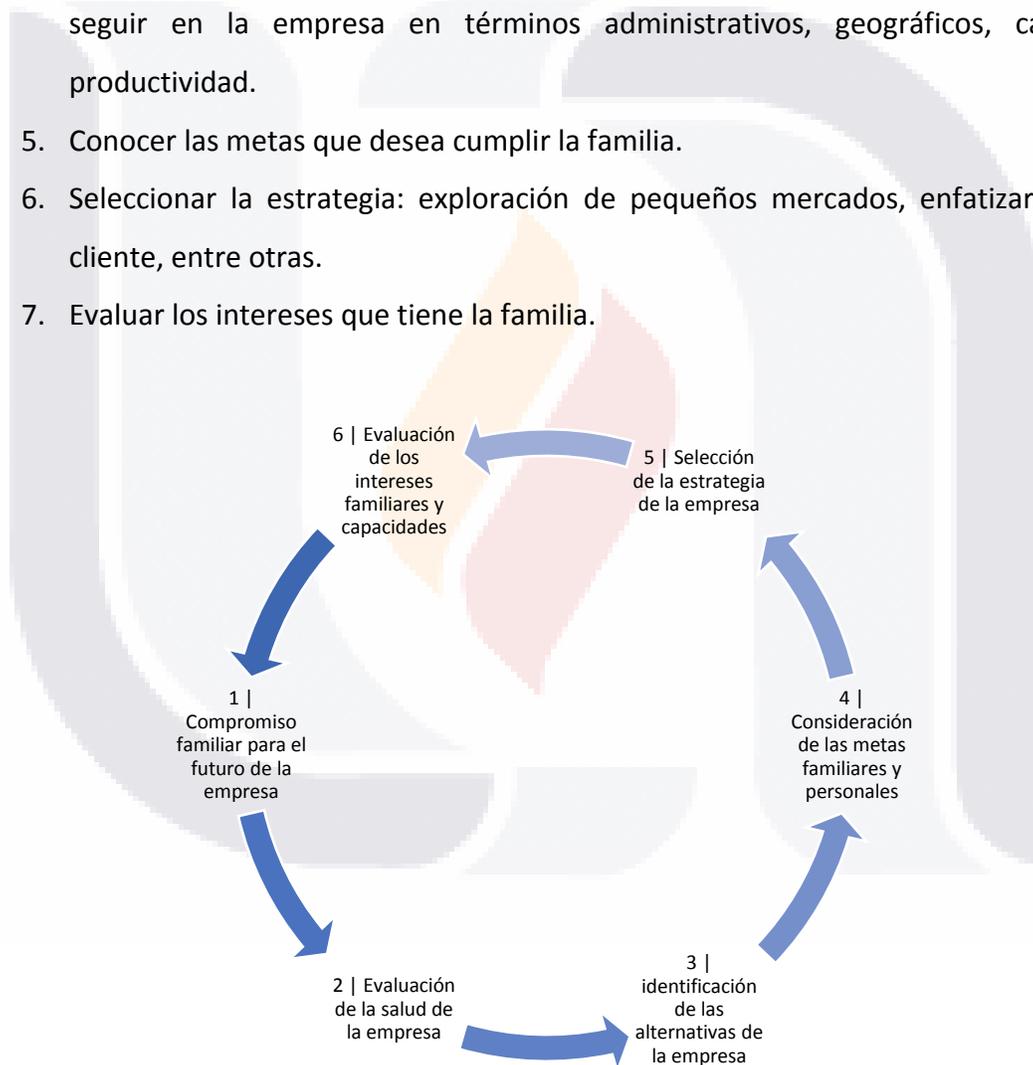
2.7 Modelos de planeación estratégica para empresas familiares

El trabajo en equipo y el compromiso de cada uno de los miembros de la familia para lograr el éxito de la empresa son indispensables para que crezca sana y trascienda a las siguientes generaciones; un modelo adecuado de planeación estratégica de la empresa familiar podría garantizar dicho éxito. Para una empresa familiar se debe de considerar estrategias creativas, innovadoras que se adapte al tiempo presente e incorpore los requerimientos tanto de la empresa como de la familia. (Araya, 2017)

2.7.1 Modelo de interdependencia de planificación empresarial y de la familia. (Ward, 2006)

Araya (2017) cita a Ward (2006) ya que propone este modelo, producto de una de las primeras investigaciones sobre las razones críticas y beneficios de la planeación estratégica en empresas familiares. En su análisis proponía que no era necesaria una planeación formal siempre y cuando existiera un pensamiento estratégico y la empresa familiar fuera pequeña. Además, indicaba que las posibles explicaciones de la necesidad de este tipo de planes giran en torno a las necesidades financieras, graves problemas familiares y de carácter patrimonial. A partir de este esquema, Ward (2006) identificó los siguientes pasos para el desarrollo de un planeamiento estratégico:

1. Tener una radiografía del estado actual de la empresa (FODA).
2. Establecer el compromiso familiar con el futuro de la empresa que asegure la planificación.
3. Elaborar un análisis financiero para conocer la salud del negocio.
4. Realizar un análisis del mercado para identificar las alternativas que se pueden seguir en la empresa en términos administrativos, geográficos, calidad y productividad.
5. Conocer las metas que desea cumplir la familia.
6. Seleccionar la estrategia: exploración de pequeños mercados, enfatizarse en el cliente, entre otras.
7. Evaluar los intereses que tiene la familia.



*Figura 9. Interdependencia de la planificación empresarial y de la familia.
Fuente (Ward, 2006).*

2.7.2 Modelo del proceso de planeación estratégica (Sharma, Chrisman y Chua, 1997)

Sharma, Chrisman y Chua (1997) formularon este modelo de planeación estratégica, que fue desarrollado a partir de una revisión profunda de literatura. Mencionan que el proceso de planeación estratégica, tanto para las empresas familiares como empresas no familiares, se presenta en el mismo sentido: formulación, implementación y control, enfocado hacia el cumplimiento de objetivos.

El modelo es presentado por medio de un diagrama como se muestra en figura 11 que visualiza el proceso dinámico e interactivo que genera el planteamiento de objetivos, la formulación e implementación de las estrategias que permitirán el alcance de estos y la generación del desempeño organizacional. Al identificar las diferencias relevantes entre la planeación de una empresa no familiar y una empresa familiar, se localizaron las influencias, los intereses y los valores que incorpora la familia en las empresas familiares.

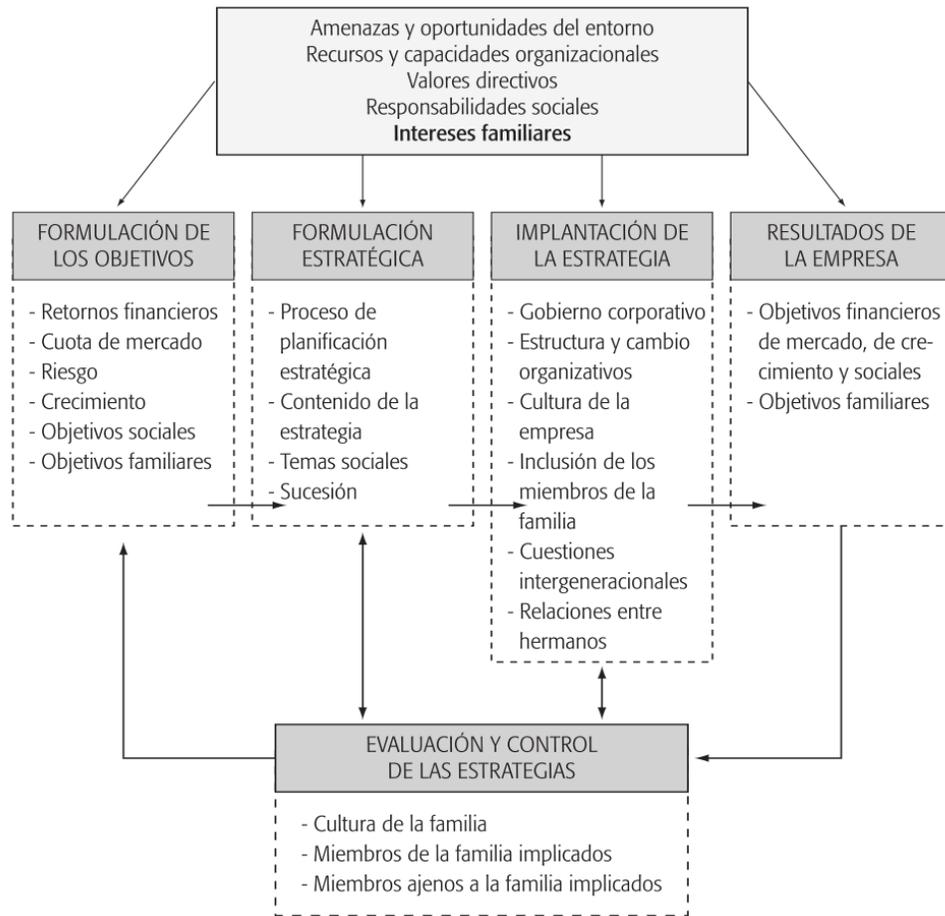


Figura 10. Modelo de planeación estratégica de Sharma.

Fuente (Ruiz, Parra, & García, 2009)

Entre las influencias de la familia en el proceso estratégico que se establecen en este modelo destacan las siguientes: los intereses y metas de la familia son incorporados en el conjunto de metas y objetivos de la empresa; las relaciones de la familia influyen en las estrategias consideradas; la sucesión dentro de la familia puede ser uno de los determinantes básicos de la estrategia en relación a la continuidad de la empresa; los criterios de decisión se ven afectados por las consideraciones familiares en la definición de las metas de la empresa y la elección de las alternativas; los miembros de la familia implicados en la implantación de la estrategia generan su propia dinámica, política y

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

posibilidades; y, finalmente, las relaciones familiares y la forma en que perciben los miembros de la familia el rol de los directivos no familiares pueden hacer más o menos constructivo el control de las decisiones y acciones.

2.7.3 Modelo de planificación paralela (Carlock y Ward, 2003)

Masson (2006) en su trabajo cita el modelo llamado Proceso de Planificación Paralela (PPP) de Carlock y Ward (2003) el cual incluye dos niveles: Familia y Empresa. En primer lugar, incluye a la familia y toma en cuenta: los valores esenciales, compromiso de la familia, visión familiar y plan de continuidad. En cuanto al segundo, éste se conforma de filosofía de gestión, compromiso estratégico, visión empresarial y plan de estrategia empresarial. Ambos niveles, determinarán los valores, el pensamiento estratégico, la visión futura y la formulación de planes, el plan de continuidad y el plan empresarial. La figura 12 muestra el modelo de planeación estrategia de Carlock y Ward (2013).

Según Carlock y Ward (2003) el proceso de planeación paralela es una herramienta que toma las expectativas, cambios y conflictos que comúnmente se presentan en las empresas familiares, el modelo ayuda a las familias y a la dirección de la empresa a coordinar actividades y respaldar el desarrollo de planes a largo plazo. De igual forma, construye los cimientos para la coordinación, dirección y control de actividades de la empresa. Para definir una planeación estratégica que dirija la actuación de una empresa familiar en el largo plazo se requiere nuevamente el análisis de dos procesos de gestión estratégico: el de la empresa y el de la familia. Ambos procesos surgen del reconocimiento de necesidades existentes que requieren ser atendidas a través de una serie de decisiones, que permitirán definir el campo de acción sobre el cual se gestionará la actuación empresarial en busca del aprovechamiento de oportunidades o mejoramiento

de las necesidades. De esta manera, la adecuada unificación de valores y objetivos tanto familiares como empresariales permitirá una clara definición de actividades que a largo plazo darán cumplimiento a dichos objetivos. Esta integración de sistemas (familiar y empresarial) se logra mediante la propuesta del PPP.

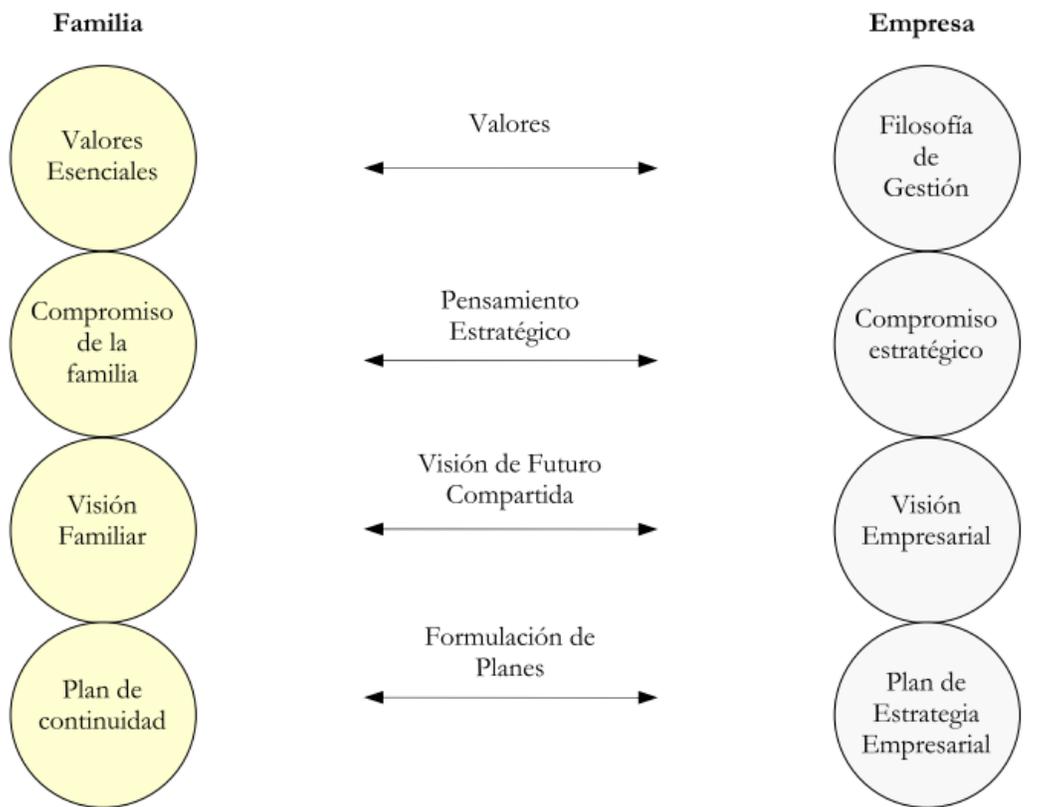


Figura 11. Modelo del Proceso de Planificación Paralela (PPP).
Fuente (Masson, 2006)

Masson (2006) menciona que el principal reto en el proceso de planeación estratégica de una empresa familiar es el desarrollo de una planificación tanto del sistema empresarial como el familiar. Esto se logra a través de la determinación de valores, pensamiento estratégico, visión a futuro y planes que se tienen en ambos sistemas. Nos dice que para el proceso de planificación paralela no existe un solo camino para tener éxito si no tenemos

que buscar e incluso su implementación correcta puede requerir años. Sin embargo, nos muestra fases que se deben considerar para formular el proceso de planificación paralela:

- a. Desarrollo del pensamiento estratégico: Esto permite conocer las opciones de planificación más apropiadas para la empresa familiar mediante el consenso de compromisos tanto de la familia como de la dirección. En esta fase se estudia el sistema familiar mediante el análisis de sus valores, la filosofía y las visiones. También se analiza desde la dirección de la empresa a través de la filosofía corporativa, sus metas y su visión empresarial futura. Con lo anterior se podrá conocer el grado del compromiso de familia y el compromiso de la dirección de la empresa; así como permitirá orientar el pensamiento estratégico hacia una visión compartida que consolide esfuerzos hacia la formulación de una estrategia.
- b. Formulación de la Estrategia: En esta fase se determina la estrategia que permitirá dar continuidad a la empresa familiar. Para ello, se necesita la participación activa de la familia y de la dirección de la empresa (explorando los potenciales, tácticas estratégicas y definiendo acciones). Esto tendrá como resultado la estructuración de programas detallados que definirán las actividades y tácticas que se implementarán para alcanzar las metas y lograr respaldar la visión futura compartida.
- c. Puesta en Práctica y Reformulación: Consiste en poner en marcha los planes definidos en la fase anterior; así como, la revisión continua de los mismos con el objetivo de comparar los resultados con las metas planteadas. Esto ayudará a identificar focos de atención e incorporar ajustes a las estrategias definidas.

2.8 Selección de un modelo de planeación estratégica.

Como podemos ver en los modelos de planeación estratégica analizados anteriormente, la constante en ellos es que se encuentran divididos en tres etapas principales: formulación,

implementación y evaluación de estrategias. Cada una con sus procesos que nos ayudan a obtener información de calidad mediante el uso de herramientas que los distintos autores nos recomiendan, esto para que los estrategas tengan a la mano toda la información pertinente a las organizaciones y se pueda tener una línea a seguir para el logro de los objetivos de las empresas.

Nos podemos dar cuenta que la mayoría de las empresas familiares son pequeñas y están influidas por las estrategias de los dueños. Algunas de ellas no tienen una planeación estratégica formal por escrito, pero tienen el pensamiento estratégico del fundador o de los familiares que buscan el éxito de sus empresas y que las mismas perduren generación tras generación.

Por lo anterior se pretende realizar una mezcla de los modelos para la empresa analizada, la cual no cuenta con los medios económicos para invertir en modelos complejos como lo son los de Steiner (1983) o de David (2013), estos modelos nos muestran herramientas esenciales para la planeación que son de utilidad, algunos pueden ser más difíciles de realizar con los recursos que cuenta la organización. Por lo que se comienza recabando información de la empresa y se utilizarán herramientas probadas por estrategias reconocidas que a su vez nos ayudarán a generar estrategias de calidad.

El modelo que será usado para generar la planeación estratégica de la empresa se basará en el modelo de Certo & Certo (2012) agregando un paso adicional que es el compromiso familiar, por lo que iniciaremos describiendo cada uno de los puntos a tratar en el modelo. Esto nos ayudará a crear estrategias integrales que permitan a la empresa de una forma fácil desarrollar su actual clientela y fomentar un sentido de pertenencia a los integrantes de la organización, de igual manera mejorar los procedimientos y el servicio que se ofrece para la mayor atracción de clientes. Por lo que se presenta el modelo a seguir:

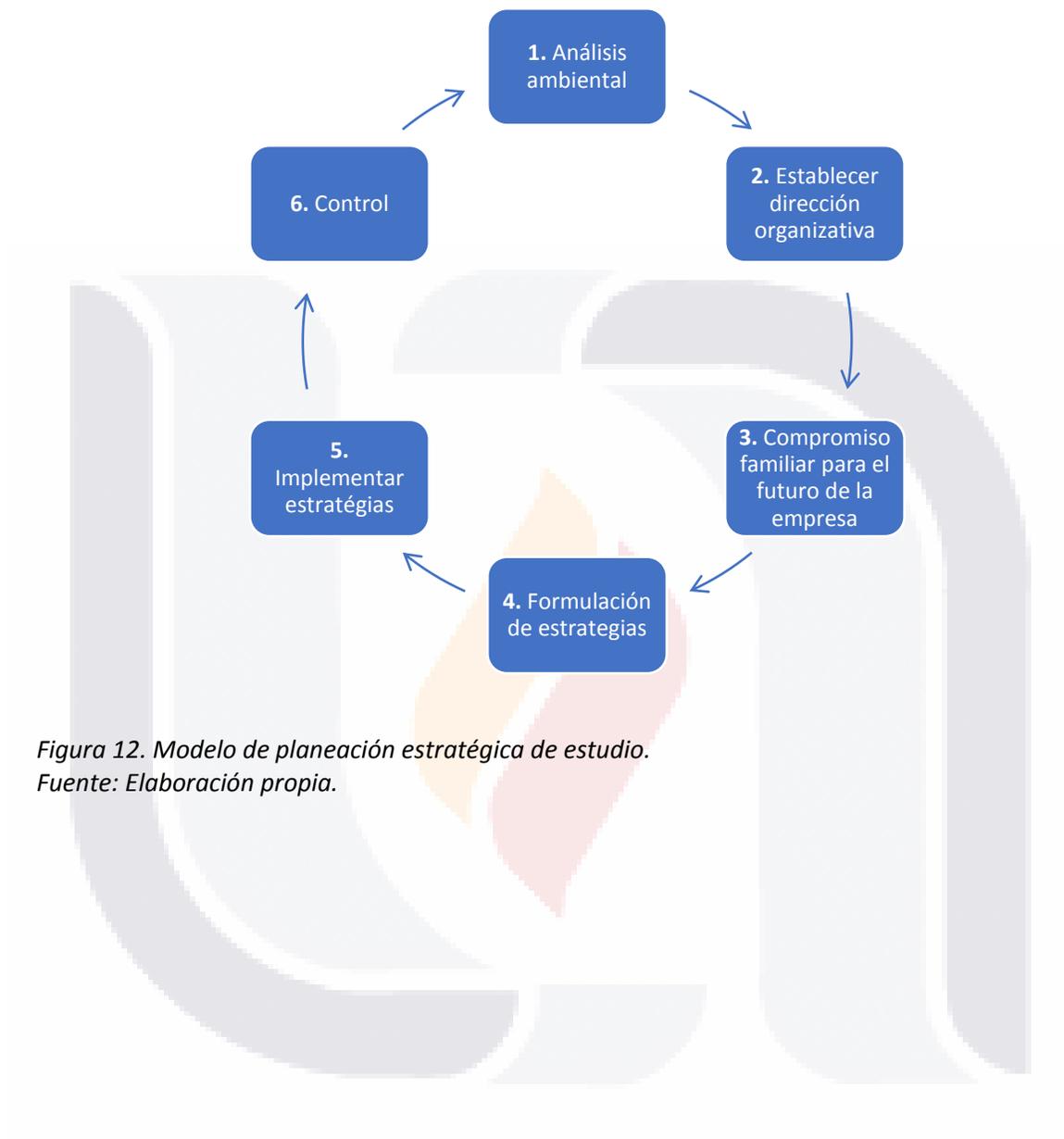


Figura 12. Modelo de planeación estratégica de estudio.
Fuente: Elaboración propia.

2.9 Herramientas para el análisis de situación actual

Para el desarrollo del plan estratégico para la empresa se utilizarán herramientas propuestas por diversos autores, tanto para el análisis de situación actual, así como para establecer estrategias que ayuden a la empresa a desarrollar su potencial y supervivencia en el mercado de Aguascalientes.

2.9.1 Análisis PESTEL

Yüksel (2012) nos comenta, que el análisis ambiental de una empresa es importante para el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible; identificar oportunidades y amenazas, así como proporcionar oportunidades para la cooperación productiva con otras compañías. El análisis PESTEL tiene dos funciones básicas para las empresas:

1. Permite la identificación del entorno en el que opera la empresa.
2. Proporciona datos e información que permitirán a la empresa predecir situaciones y circunstancias que podría enfrentar en el futuro.

Para conocer los factores que influyen directa e indirectamente en las decisiones que los directores, ejecutivos de alto mando o los dueños toman, se hace uso de la presente herramienta, que ayuda a identificar de qué forma afecta a la empresa los seis factores que comprende y ellos puedan realizar una toma de decisión con mayor claridad en las repercusiones que éstas puedan tener en la organización.

Tabla 5. Análisis PESTEL

<p>Políticos Normativas que afecten el comercio, las inversiones, créditos, políticas fiscales, niveles de estabilidad, corrupción, etc.</p>	<p>Económicos Situación económica del país, estado, política monetaria, tipo de cambio, empleo y desempleo, impuestos, inflación.</p>	<p>Sociopolíticos Situación del estado del bienestar, nivel de vida, situación demográfica, estilo de vida, movilidad laboral y social.</p>
<p>Tecnológicos Investigación y desarrollo, programas y ayudas a la inversión tecnológica, costes de energía, acceso a internet.</p>	<p>Ecológicos Políticas de protección al medio ambiente, actitud ecológica, leyes de protección del medio ambiente, etc.</p>	<p>Legal Existencia de patentes, licencias, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud y seguridad social, contrataciones y normativa mercantil.</p>

Fuente Certo & Certo (2012)

Político: en este componente se evalúa la capacidad que tiene el gobierno para promover leyes a favor de la industria en la que se encuentra la empresa, tipo de gobierno federal y estatal que se encuentra actualmente en funciones, apoyos a las distintas industrias, apoyo de las cámaras involucradas en la industria y su cercanía con el gobierno.

Económico: en el entorno económico se considera el cómo se distribuye y utilizan los recursos dentro del mismo. Este componente se enfoca en comprender como las personas de una ciudad o comunidad producen, distribuyen y usan los bienes y servicios. Lo que nos lleva a considerar como son los salarios, la inflación, los impuestos que las empresas y personas pagan, el costo de la materia prima y los precios de los bienes y servicios que son ofrecidos.

Social: el componente social estudia dos factores, demográfico y valores sociales. En el entorno demográfico se toma a consideración las estadísticas de la población como son: número de personas y distribución del ingreso entre los distintos segmentos de la población, esto se ve reflejado en la oferta y demanda de los bienes y servicios que se ofrecen, esto nos puede llevar a generar estrategias que ayuden a cubrir esa demanda en los segmentos a los que nos dirigimos. En los valores sociales se debe de cuidar los cambios que se puedan generar en la sociedad, ya que esto puede impulsar a un cambio en los hábitos de consumo, tanto para bien de la organización o para mal. Estos cambios alteran el entorno organizativo y como resultado tienen un impacto en la planeación estratégica de la organización.

Tecnológico: la tecnología puede ser aprovechada para generar nuevos bienes y servicios, mejorar procedimientos y tener una mayor productividad. Nueva maquinaria, el uso de robots y de internet ayuda a las empresas a mejorar su competitividad en la industria en la que se encuentre. Por eso es muy importante evaluar qué es lo que se está usando actualmente y se pueda usar en la empresa a evaluar.

Ecológico: la ecología es una parte muy importante para nuestra sociedad y para el bienestar del ser humano, en los últimos años se ha estado cuidando bastante por la misma sociedad, así como por parte de los gobiernos; con el afán de cuidar los recursos naturales que usamos para nuestro día a día. Las empresas son parte importante para el cuidado de la naturaleza, es por eso qué se debe de observar cuales son los factores en los que la organización puede aportar al cuidado de este y crear conciencia en la comunidad en donde se encuentra.

Legal: el componente legal corresponde a las leyes aprobadas actuales que los miembros de la sociedad se deben de cumplir, como son ley del trabajo, código de comercio, ley de

sociedades, etc. Las cuales ayudan a la sociedad a tener un equilibrio en todas y cada una de las transacciones e interacciones que los individuos mantienen en su vida cotidiana. Todas las leyes que apliquen para la organización se tienen que cumplir y mantener en constante vigilancia, ya que con el tiempo los legisladores las modifican, aprueban nuevas o se eliminan.

Al tener claridad de los factores que afectan a la organización dentro del ambiente general, el director tiene una mayor información para generar o mejorar las estrategias que ayuden a su organización a atacar los factores que son de mayor importancia o no se están atendiendo.

2.9.2 Cinco fuerzas de Michael Porter

Para Magretta (2014) el ver la competencia como una simple lucha entre rivales resulta demasiado estrecha, lo importante de la competencia no es derrotar al rival, tampoco lograr una venta. Lo importante es obtener utilidades. Nos explica que competir es aún más complicado ya que es una lucha donde participan múltiples factores. Las empresas compiten por utilidades con sus rivales, pero también luchan con sus clientes para pagar menos y recibir más. Compiten con los proveedores, que siempre buscan cobrar más; compiten con los productores de bienes que en caso de necesidad podrían sustituir con sus bienes; así como compiten tanto con rivales potenciales como con reales, esto debido a la amenaza de otros participantes.



*Figura 13. Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.
Fuente (Porter, 2008).*

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es fundamentalmente un gran concepto para las empresas de cualquier giro, debido a que gracias a él podemos sobresalir de nuestros rivales y maximizar los recursos. Para Porter (2008) si las organizaciones no cuentan con un plan perfectamente elaborado, las empresas no pueden sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; por lo que desarrollar estrategias eficaces permite a una empresa sobrevivir en un mundo competitivo, así como lograr los objetivos establecidos. (Riquelme, 2015)

Con el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter se analiza el ambiente industrial u operativo, el cual nos ayuda interpretar componentes externos que normalmente tienen una implicación inmediata para administrar la organización. En estas fuerzas debemos de revisar lo siguiente:

Nuevos entrantes: Se analizan los competidores que tengan características económicas o productos similares que existan en el mercado en el que la empresa se encuentra. Pueden ser empresas de nueva creación o que se diversifican y comienzan a competir en el

segmento. Este tipo de amenaza para la empresa toma en consideración que tan sencillo es entrar a competir en el mercado, esto implica algunas barreras de entrada, que Michael Porter nos ejemplifica como, la necesidad de lograr una economía de escala, falta de experiencia, lealtad de los consumidores a determinadas marcas, saturación del mercado, falta de acceso a materias primas, grandes necesidades de capital, etc.

Proveedores: esta amenaza revisa el poder que tienen los proveedores en la industria a modificar sus precios y tener menos apoyos o concesiones a sus clientes. Algunas de las causas que aumentan el poder de los proveedores son la poca existencia de materias primas sustitutas o el cambiar de materia prima tiene un costo elevado, en el mercado existen pocos proveedores, las empresas realizan compras de un volumen pequeño. Si se quiere mejorar la condición de negociación con los proveedores se pueden implementar estrategias como el producir uno mismo las materias primas o realizar alianzas estratégicas con los mismos proveedores para reducir el costo y que ambas partes sean beneficiadas o generar compras de mayor volumen.

Clientes: normalmente los consumidores siempre tienen un mayor poder de negociación; sin embargo, existen ciertas condiciones para que esto suceda y tiene que ver con la ley de la oferta y la demanda, con una menor demanda de productos o servicios las empresas tienen que ofrecer mejores condiciones al cliente. También el poder de negociación se puede aumentar si no existe una diferenciación de productos, los consumidores compran en volumen, cuando los consumidores pueden cambiar de marca o encontrar fácilmente productos sustitutos. Debido a estos tipos de amenazas, las empresas pueden generar estrategias para diferenciar sus productos, ofrecer un mejor servicio de venta y postventa, aumentar el número de promociones, etc.

Productos sustitutos: esta amenaza hace referencia a la entrada de empresas en la misma industria que ofrecen productos alternativos y la entrada de este tipo de productos se facilita cuando los precios de este tipo de productos son más bajos que los existentes, las marcas no tienen lealtad en sus productos por la falta de comunicación o calidad de estos. Esto nos lleva a formular estrategias que aumenten la calidad, reducir precios, aumentar la publicidad o promociones de venta, etc.

Rivalidad de la industria: se analiza a las empresas que compiten directamente en una misma industria y ofrecen un producto de características similares. Normalmente aumenta la rivalidad cuando la demanda de producto disminuye, existe poca diferenciación de productos, el producto es perecedero, los clientes pueden cambiar fácilmente de marca. Esto nos lleva a formular estrategias para poder hacer frente a las debilidades que la empresa tenga en comparación con sus competidores. Entre las estrategias que se pueden usar son: mejorar la calidad de producto, reducir precios, aumentar publicidad y promociones, mejorar el servicio postventa y brindar nuevos servicios.

2.10 Herramientas para formulación de estrategias

Una vez analizado el ambiente que rodea a la empresa si deben establecer estrategias que sean congruentes con los objetivos establecidos. Con las estrategias debemos atacar las debilidades y amenazas que tiene la organización, así como cuidar y aprovechar las fortalezas y oportunidades que tiene. Esto apoyara al éxito de esta, algunas de las herramientas que se usan para la generación de estrategias son las siguientes.

2.10.1 Análisis FODA

Correa (2009) nos explica que el análisis FODA es un instrumento que permite generar un cuadro de la situación actual de la organización, esto a su vez nos permite obtener un diagnóstico puntual que nos ayuda a tomar decisiones afines con los objetivos y políticas de la empresa. El término FODA se conforma por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De las cuatro variables, fortalezas y debilidades son internas de la organización, en estas podemos actuar directamente. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que es complicado tener control sobre ellas.

Tabla 6. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.	Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
Oportunidades	Amenazas
Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.	Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Fuente: (Correa, 2009)

“Con el análisis FODA tenemos un objetivo: convertir los datos del universo (según lo percibimos) en información, procesada y lista para la toma de decisiones estratégicas. En términos de sistemas, tenemos un conjunto inicial de datos (universo a analizar), un proceso (análisis FODA) y un producto, que es la información para la toma de decisiones (el informe FODA que resulta del análisis FODA).” (Correa, 2009)

El mismo autor afirma que casi cualquier persona puede elaborar un análisis FODA, solo se tiene que tener la capacidad de distinguir en un sistema:

1. Lo relevante de lo irrelevante
2. Lo externo de lo interno
3. Lo bueno de lo malo

En otras palabras: el FODA nos va a ayudar a analizar nuestra empresa siempre y cuando podamos responder tres preguntas: Lo que estoy analizando, ¿es relevante? ¿Está fuera o dentro de la empresa? ¿Es bueno o malo para mi empresa?

Tabla 7. Elementos de análisis FODA.

	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

Fuente (Correa, 2009)

La clave para diferenciar cada uno de los elementos del FODA es adoptar una visión de sistemas y conocer los límites de este. Para esto tomamos en cuenta, no la disposición física de los factores, sino el control que tengamos sobre ellos. Recordando una vieja

definición de límite: lo que me afecta y controlo, es interno al sistema. Lo que me afecta, pero está fuera de mi control, es ambiente externo.

Así como tenemos que tomar en cuenta que las circunstancias cambian de un día para el otro, también en el interior de la empresa: una fortaleza puede convertirse en una debilidad o, al contrario, una debilidad se puede transformar en una fortaleza.

Para Correa (2009) el empresario debe tener la perspicacia de convertir las amenazas en oportunidades y las debilidades en fortalezas.

2.10.2 Matriz de evaluación del factor interno y externo

David (2013) nos explica que las matrices de evaluación interno (EFI) y externo (EFE) son herramienta que ayuda en la formulación de estrategias ya que sintetiza y evalúa las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más importantes. Estas se desarrollan en cinco pasos:

1. Realizar una lista de los factores clave que se identificaron en el proceso. Emplear un total de 10 a 20 factores internos y lo mismo para factores externos. Primero se mencionan las fortalezas, después las debilidades para los factores internos y en los factores externos primero las oportunidades y en seguida las amenazas.
2. Asigne a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). Las mayores ponderaciones se deben asignar a los factores que se consideran que tienen una mayor influencia en el desempeño de la organización y la suma de las ponderaciones debe ser igual a 1.0, esta ponderación se basa en la industria.

3. Asignar a cada factor una calificación de 1 a 4 conforme a la siguiente tabla:

Tabla 8. Calificaciones para matriz EFI y EFE

Factor	Calificación	Factor	Calificación
Debilidad importante	1	La respuesta es superior	1
Debilidad menor	2	La respuesta es promedio	2
Fortaleza menor	3	La respuesta está por encima del promedio	3
Fortaleza mayor	4	La respuesta es superior	4

Fuente: David (2013)

Cabe destacar que las debilidades reciben calificación de 1 o 2 y las fortalezas 3 o 4, en el caso de oportunidades y amenazas se clasifican en base a qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor y pueden recibir 1, 2, 3 o 4 puntos.

4. Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la empresa.

En la matriz EFE y matriz EFI la puntuación ponderada total más alta posible para las empresas es de 4.0 y la más baja 1.0, siendo el promedio 2.5. En la matriz EFI las puntuaciones ponderadas totales que sean muy inferiores a 2.5 indica que la organización tiene grandes debilidades, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican que la organización tiene una posición interna fuerte. En la matriz EFE una puntuación de 4.0 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Una puntuación de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no ayudan a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

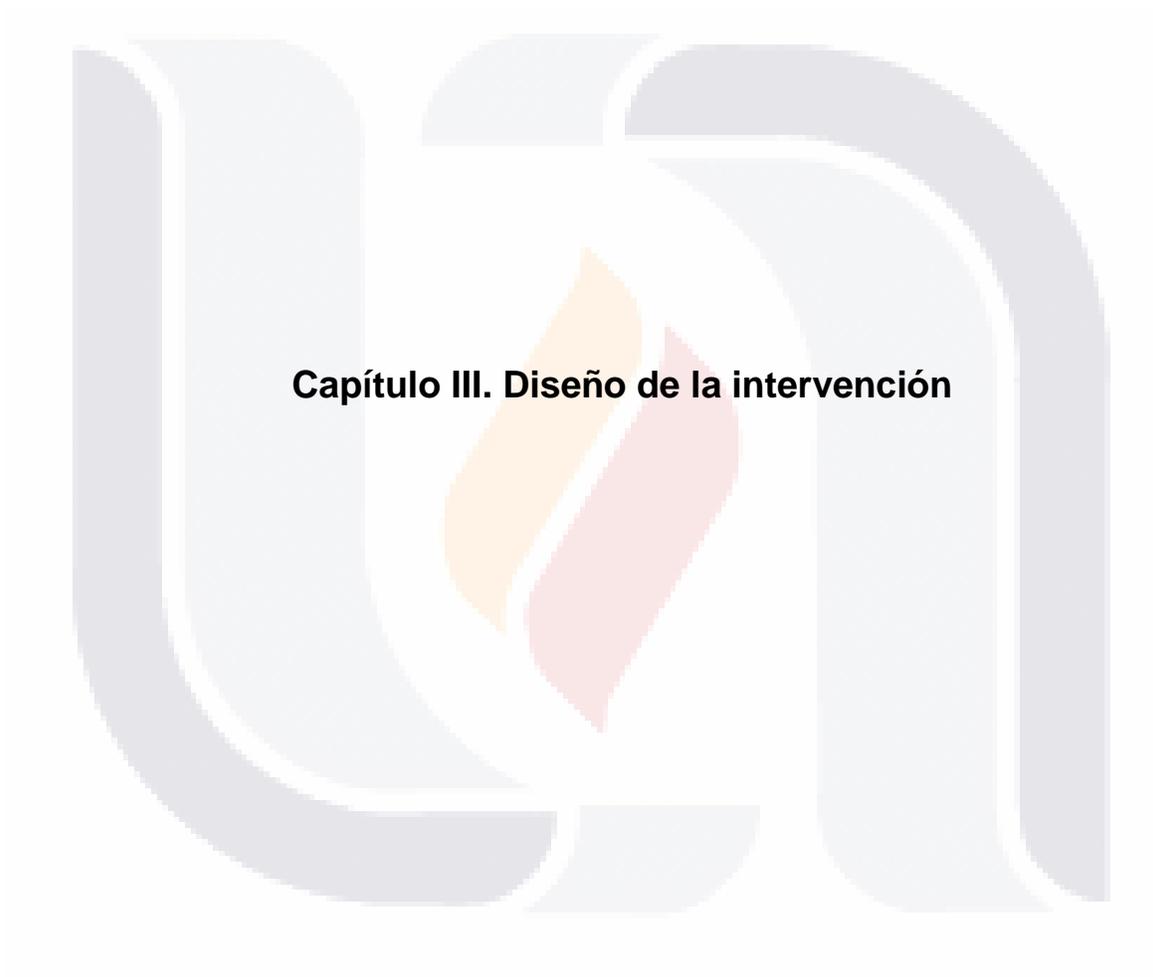
También se la matriz interna-externa (IE) para determinar la dirección de las estrategias para aprovechar los factores internos y externos de la empresa. Se usan las ponderaciones totales de las EFI y EFE para colocar a la organización en esta matriz y en base al resultado comenzar a generar las estrategias adecuadas para la organización.

Tabla 9. Matriz interna-externa (IE)

		PUNTAJES TOTALES PONDERADOS DE EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
PUNTAJES TOTALES PONDERADOS DE EFE	Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
	Medio 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Fuente: David (2013)

La matriz IE puede dividirse en tres regiones principales, cada región implica diferentes tipos de estrategias. La zona I, II y IV es una zona en donde está en posición de **crecer y construir**. Las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto) o de integración (integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal) podrían ser estrategias apropiadas para estos casos. La segunda región está en las zonas III, V y VII, si las ponderaciones caen en esta zona, la empresa se vería más beneficiada con la implementación de estrategias de **conservar y mantener**, como las de penetración de mercado y desarrollo de producto. La última región está compuesta por las zonas VI, VIII y IX, en este caso recomienda la **cosecha o desinversión**.



Capítulo III. Diseño de la intervención

La realización de este plan estratégico para una empresa de preparación de alimentos se llevó a cabo como un proyecto de intervención donde la empresa permitió realizar diferentes actividades que consienten en describir en el presente capítulo que se hizo, cómo se llevó a cabo, cuando se realizó, que etapas comprendió, cuáles fueron las actividades, con qué recursos se contó y cuáles son los beneficios esperados; así como la evaluación de la pertinencia y viabilidad de la intervención.

3.1 Objetivo de la intervención

El principal objetivo, es realizar una evaluación de la empresa y su entorno que permita conocer su situación actual. Por lo que se realiza una investigación exploratoria, Abreu (2012) comenta en su trabajo que una investigación exploratoria tiene como objetivo examinar o explorar un problema que ha sido poco investigado, esto ayuda a conocer o identificar conceptos o variables que tienen relación entre ellas. A su vez Malhotra (2008) explica que la investigación exploratoria puede usarse con los siguientes propósitos:

- Formular un problema o definirlo con mayor precisión.
- Identificar cursos alternativos de acción.
- Desarrollar hipótesis.
- Aislar variables y relaciones clave para un examen más minucioso.
- Obtener ideas para desarrollar un enfoque del problema.
- Establecer prioridades para la investigación posterior.

En el caso particular para la empresa analizada se realiza este tipo de investigación exploratoria para observar la situación actual de la organización en sus tres niveles, como

lo solicita el modelo de Certo & Certo (2012) y de esta forma establecer líneas de acción que con las estrategias que se plantearan, la empresa logre sus objetivos y tenga el conocimiento del mismo; con la finalidad de que en un futuro pueda evaluar los resultados y complete los ciclos del modelo de planeación estratégica, al modificar o cambiar el rumbo de la organización conforme el entorno lo solicite.

3.2 Métodos para realizar la intervención

Como se menciona en el capítulo II, el análisis ambiental que propone Certo & Certo (2012) nos sugiere utilizar herramientas para observar el ambiente que rodea a la empresa en sus tres niveles: ambiente general, ambiente operacional y ambiente interno. Para realizar un análisis eficiente y realmente efectivo, el director debe de comprender como están estructurados los ambientes en los que la empresa se encuentra, para que una vez que él conozca estos ambientes pueda realizar estrategias que lleven a la organización al éxito.

Rodríguez, Jordi, & Roquet (2009) nos comentan que las principales herramientas para investigaciones cualitativas son la de observación y la entrevista, así como Malhotra (2008) nos describe que la observación implica registrar los patrones de conducta de personas, objetos y sucesos de una forma sistemática para obtener información sobre el objeto de interés. La información se puede registrar según ocurren los hechos o a partir de eventos pasados. Los diferentes tipos pueden ser observación estructurada o no estructurada, o bien, directos o indirectos. Así como se lleva a cabo en un ambiente real, natural o en un escenario artificial.

Observación personal: en la observación personal, el investigador observa los sucesos como suceden, el observador no trata de manipular los hechos, solo registra lo que sucede. Para la empresa analizada se realizó una observación directa y personal, con el objetivo de registrar las acciones que los colaboradores de la empresa realizan en su día a día. Esto ayudo a conocer las características de los productos ofrecidos, precio de venta, servicio que prestan los colaboradores, así como el proceso que utilizan para realizar las actividades asignadas. Obteniendo resultados que nos ayudaron a conocer de mejor forma la empresa de forma interna. Se realizaron fichas de observación en donde el observador especificaba:

- ¿Quién?
- ¿Qué acción realiza?
- ¿Cuándo y con qué frecuencia?
- ¿Dónde?
- ¿Por qué (cuál es el fin de realizar esa acción) ?, y
- ¿Cómo y con qué medios la realiza?

Se generaron 8 fichas para la observación que se llevó a cabo durante una semana del mes de septiembre y una semana del mes de octubre en las instalaciones de la empresa. Así como en los diferentes establecimientos que son competencia durante cuatro semanas del mes de octubre.

Entrevista estructurada: en este tipo de entrevista, el cuestionario se elaboran con anticipación y las preguntas son realizadas siguiendo un orden predefinido, se entrevista a diversas personas que son objeto de investigación y los resultados son comparados para la obtención de información relevante al caso de estudio, que en este caso se entrevistó al

dueño de la empresa, con el fin de conocer los antecedentes de la empresa, qué fue lo que dio origen a la empresa, como ha evolucionado en los años que tiene de existencia, que es lo que actualmente mueve a los integrantes de la familia a seguir trabajando en la empresa, que es lo que hacen para alcanzar sus objetivos. Así como se realizaron preguntas que ayudan a la obtención de información referente a tipos de clientes, proveedores, competidores directos e indirectos y cuales considera que son sus principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. También nos proporcionó información acerca de la filosofía de la empresa, misión, visión y objetivos. La entrevista se realizó dentro de horario no laboral para no interrumpir o entorpecer la operación del negocio en el mes de agosto.

Encuesta: se realizaron 258 encuestas por internet, con 17 preguntas de opción múltiple y 2 con escala de Likert, se hizo uso de la herramienta de *Google Forms* para diseñar y compartir la encuesta a parte del público objetivo y clientes que realizaban una compra en el establecimiento, esto con el fin de conocer los hábitos de consumo que los clientes cautivos y clientes potenciales tienen a la hora de elegir dónde comprar alimentos preparados, esto ayuda a la empresa a reforzar estrategias que actualmente llevan a cabo o generar nuevas para atraer un mayor número de comensales. Las encuestas se realizaron en días laborales de la empresa, miércoles a domingo, y en la zona en la que se encuentran establecidos, también se efectuaron encuestas a clientes que normalmente realizan pedidos a domicilio o a sus centros de trabajo, compartiendo la liga por las aplicaciones para teléfonos inteligentes como *Whatsapp* o *Facebook*.

Focus group: una sesión de grupo o de enfoque, consiste en realizar una entrevista no estructurada y de forma natural a un grupo pequeño de encuestados, con el objetivo de obtener información de interés para el investigador. A la empresa se realizó una sesión de una hora durante el mes de noviembre fuera de horario laboral. Se realizó con el fin de

obtener y analizar la información de cómo perciben su empresa y que es lo que desean que sea en un futuro.



3.3 Etapas de la intervención

Para el desarrollo del presente caso práctico se llevaron a cabo las siguientes etapas:

- Diseño de la entrevista que fue aplicada al dueño de la empresa.
- Se realizó la entrevista con el dueño fuera de horario laboral.
- Diseño de la encuesta y pilotaje para revisar que la información sea confiable y no presentara problema alguno.
- Se aplicó encuesta a clientes cautivos y potenciales para conocer sus hábitos de consumo en base a la zona de influencia del establecimiento.
- Diseño de fichas de observación y obtención de información en el establecimiento analizado, así como a la competencia directa e indirecta en la zona de influencia.
- Procesamiento de la información obtenida en las encuestas mediante Microsoft Excel.
- Análisis de la información que se obtuvo mediante los instrumentos y posterior desarrollo del análisis situacional de la empresa como lo marca el modelo planteado por Certo & Certo (2012).
- Desarrollo de la propuesta de plan estratégico para la empresa estudiada.

3.4 Recursos de la intervención

Para la realización del presente caso práctico y la intervención en la empresa, se contó con el apoyo de dos personas para la aplicación de las encuestas, debido a la falta de recursos se optó por un modelo de encuesta en línea para facilitar la recolección de información y posterior procesamiento de datos, como menciona Malhotra (2008) las encuestas por

internet son tan representativas y efectivas como los métodos tradicionales, aunado a esto el crecimiento del uso de las tecnologías de la información en el estado de Aguascalientes, facilita de manera exponencial la aplicación de este tipo de cuestionarios. La entrevista al dueño de la empresa y observación directa se realizó por una persona. Así como se contó con el apoyo total del equipo de trabajo para la obtención de información mediante la observación y el acceso a información de procedimientos, clientes, proveedores, costos de material de trabajo, sueldos de colaboradores y desembolsos que realizan para la operación de su negocio.

3.5 Beneficios esperados de la intervención

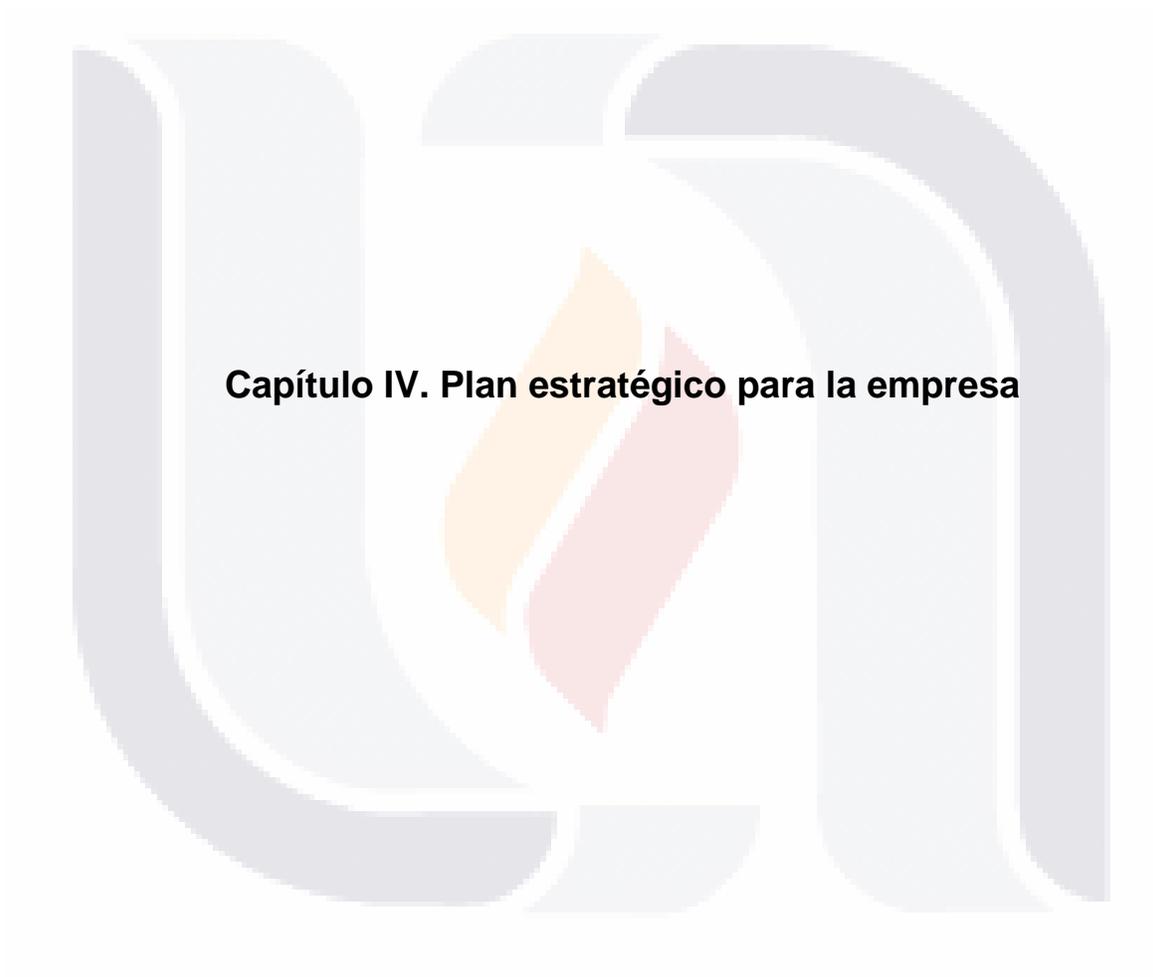
Para la empresa es importante el establecimiento de su filosofía corporativa y la generación de las estrategias que le permitan un crecimiento y el logro de sus objetivos. Por lo que se desarrolla el análisis situacional descrito en el modelo de Certo & Certo (2012), en donde se describen los tres ambientes que rodean a la organización para obtener datos relevantes que ayuden a la construcción del plan estratégico para la empresa, la información obtenida es recabada por medio de las herramientas propuestas en el modelo de planeación estrategia descrito en el capítulo anterior, esto con la finalidad de que la información sea de calidad y confiable, por lo que se toma de fuentes cercanas a la organización y que interactúan directamente con los colaboradores de la empresa.

3.6 Evaluación de la pertinencia y viabilidad de la intervención

La empresa objeto del presente caso práctico tiene la necesidad de una planeación estratégica que la impulse al logro de objetivos y se coloque como primera opción de consumo de alimentos en el giro que se desempeñan; ya que no cuentan con un plan estratégico actualmente, así como una filosofía corporativa que los impulsen a seguir un camino de éxito a todos y cada uno de los colaboradores de la organización. Los esfuerzos que ellos realizan son en base a intuición y aprovechar oportunidades que se han ido presentando en el transcurso de los años. Para ellos es importante dar el salto de una microempresa familiar a una pequeña empresa establecida que pueda lograr una mayor cobertura en el mercado y por consiguiente pueda ofrecer más empleo digno en el estado.

Para la empresa, este plan estratégico propuesto no representa un gasto económico o ponga en riesgo la operación del negocio, sino todo lo contrario, el presentar la filosofía corporativa en conjunto con las estrategias, la empresa puede lograr una mayor satisfacción en el servicio que reciben sus clientes, así como ayudara en mejores prácticas durante el desarrollo de sus actividades diarias que influyen directamente en el crecimiento de la empresa.

Se pretende que la empresa pueda llevar a cabo el plan estratégico propuesto en el siguiente año, y a su vez el dueño pueda evaluar los resultados y en su caso modifique, cambie o genere nuevas estrategias para dar continuidad al plan a lo largo de los siguientes años con un análisis completo del modelo propuesto.



Capítulo IV. Plan estratégico para la empresa

En el presente capítulo se desarrollará el plan estratégico para la microempresa de preparación de alimentos que es sujeta a estudio en el presente caso práctico, utilizando el modelo de Certo & Certo (2012) y agregando el compromiso familiar para el futuro de la empresa de Ward (2006).

El plan estratégico propuesto para la empresa seguirá los pasos descritos en el modelo seleccionado en el capítulo II, comenzando con el análisis ambiental utilizando las herramientas propuestas por el autor. Esto detallará cuál es la situación actual de la empresa en sus tres niveles que se denominan ambiente general, operativo e interno;

Para la descripción de los ambientes se realizó una búsqueda de información en documentos oficiales que nos permitan establecer cuáles son los factores que intervienen directamente o indirectamente con la empresa, en el caso del análisis PESTEL se revisó el plan propuesto por el actual gobierno del estado de Aguascalientes, el cual es llamado Programas Sectoriales 2016-2022 del sector estratégico en materia de economía y turismo perteneciente a la Coordinación Estatal de Planeación y Proyectos (CEPLAP). Entre varias fuentes de noticias referentes a cada apartado.

Para el análisis de las cinco fuerzas de Porter (2008) se realizó observación directa tanto del establecimiento como de la competencia directa e indirecta, para conocer cuáles son los competidores, sus productos y servicios que ofrecen y cuáles son las ventajas sobre la empresa analizada, así como se observó la relación con proveedores, clientes. Esto proporciona información que ayuda a conocer tendencias en el sector donde se encuentra la empresa.

Por último, se realiza observación directa para conocer el ambiente interno de la organización, conocer los procedimientos de su operación diaria y tener un panorama

completo de cómo se encuentra la organización. Se establece la filosofía de la organización detallando la misión, visión y objetivos de la organización, esto se llevará a cabo en una reunión con los colaboradores, *focus group*, para que ellos sean los que tengan el compromiso hacia la organización y conozcan a fondo los objetivos a los que todos quieren llegar.

Se desarrolla un análisis FODA para detallar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y con lo anterior se diseñarán las estrategias que serán propuestas para lograr un plan estratégico que lleve a la empresa al éxito de la mano con cada integrante de la familia al realizar el compromiso que permita el futuro de la empresa.

4.1 Descripción de la empresa

Para dar inicio se describirá la empresa, la empresa da inicio en el año de 2014 con la finalidad de apoyar a dos de los cinco hijos del dueño, que en ese momento no tenían una relación laboral y necesitaban una entrada de dinero. Por lo que el padre de familia opto por invertir en el material que se necesitaba para iniciar el negocio que años atrás conocían por haber vivido en un pueblo de Michoacán de Ocampo, con esto la tradición familiar seria transmitida a los hijos y ellos podían tener una remuneración por su trabajo.

Al inicio fue un puesto en el fraccionamiento Arboledas de Paso Blanco en el municipio de Jesús María, desde el inicio de operaciones tuvieron buen recibimiento por parte de clientes que eran trabajadores de empresas cercanas al negocio y de vecinos del fraccionamiento. Posteriormente, un año después, con el éxito que los hermanos tenían, el padre de familia se decide a abrir un local comercial en Maravillas, Jesús María;

inicialmente es atendido por dos hijas, para después dejarlo a cargo de otro de los hijos varones, cuando este local comercial comienza a tener un mayor número de clientes, los hermanos deciden cerrar el primer puesto y dedicarse los tres al local de Maravillas, pero a los pocos meses comienzan a tener problemas entre ellos y el local es cerrado.

Uno de los hermanos decide asociarse con un amigo y juntos abren un restaurante con la especialidad de carnitas estilo Michoacán, así como guisados, el restaurante estaba ubicado en el boulevard Miguel de la Madrid, realizaron una gran inversión, cambiaron completamente la imagen y se contrataron meseros para la atención de los clientes, pero por problemas entre socios decidieron cerrar el lugar. Actualmente se cuenta con una sucursal al nororiente de la ciudad de Aguascalientes y se encuentran ultimando detalles para la apertura de una sucursal en la zona centro de Rincón de Romos.

La insistencia para seguir con el negocio familiar después de los tropiezos del pasado es debido a que siempre ha sido rentable para ellos la operación de su empresa, es por esto por lo que deciden realizar una planeación estratégica que los comprometan y lleve al éxito futuro de la organización.

4.2 Análisis Ambiental

El actual caso práctico presenta un modelo de planeación estratégica el cual inicia con el análisis ambiental, el cual en base a la investigación exploratoria en la que se usaron las herramientas descritas en el diseño de la intervención, se documentó en base a diversas fuentes para obtener información confiable de los factores externos que interactúan directamente con la empresa analizada.

4.1.2 Análisis PESTEL

Tomando en cuenta lo anterior, con el análisis PESTEL nos podemos dar cuenta que existen ámbitos en los que la empresa tiene que estar atenta a cualquier cambio en el macro ambiente, ya que esto puede perjudicar gravemente la operación rentable de la misma. Que en el caso de la microempresa analizada sería lo siguiente:

Político

- Actualmente el gobierno estatal y federal se encuentra en espera de que los legisladores aprueben nuevas reformas fiscales como lo comenta Torres (2018), Morales (2019) nos brinda un panorama para las reformas laborales y Solís (2018) de las energéticas que involucran varios sectores de la economía, estas reformas pueden ser benéficas para la empresa analizada, debido a las condiciones de mejora que el sector agropecuario pueda obtener ayudarán a que los costos de la materia prima bajen y mantengan sus precios. No solo la organización en particular saldrá beneficiada, si no que la industria restaurantera a la que pertenece también, esto influirá a una mayor competencia y solo empresas que sepan aprovechar estas condiciones serán las que obtengan un mejor desempeño.
- Si bien existen programas dirigidos a microempresas, las dependencias federales y estatales no tienen una buena coordinación para que se pueda apoyar a las organizaciones que así lo requieran, ya sea de recursos materiales y/o intelectuales, que los lleven a una mejor operación de sus negocios. Otro punto para tomar en cuenta es la burocracia que existe para lograr entrar en un programa de apoyo, si bien el gobierno no cierra las puertas, el realizar un trámite de este tipo sigue siendo un tormento para las micro y pequeñas empresas que están comenzando o tienen poco tiempo en el mercado. Es por

esto, por lo que es necesario crear conciencia en los dueños para que tomen su tiempo y en caso de buscar este tipo de programas logren sus objetivos.

- El gobierno estatal, actualmente se encuentra trabajando en un programa llamado Programas sectoriales 2016-2022 el cual mediante programas de apoyo dirigido a diversos sectores estratégicos se encuentra en la busca de consolidar el crecimiento sostenible del estado con una mayor competitividad y diversificación productiva, la innovación y la transferencia de conocimiento. Esto ayuda a las empresas a consolidar su presencia, así como atracción de nuevas empresas que fomentaran el crecimiento de la población. Lo cual puede ser visto como una oportunidad para la empresa por el incremento en la demanda o una amenaza ante la falta de planeación que actualmente presentan. (CEPLAP, 2016)

Económicos

- Para agosto del 2018 la tasa de desocupación en el país se encuentra en un 3.3 % según datos del INEGI (2018) y en el estado de Aguascalientes la tasa es del 3.32 %. La desocupación es arriba de la media nacional lo que implica que la población económicamente activa no cuenta con un trabajo, por lo tanto, su ingreso se ve mermado por esta situación; esto debe motivar a la empresa a buscar clientes que cuenten con la facilidad para comprar sus productos y mantener los clientes que actualmente tienen. El gobierno del estado ha estado trabajando en esto, por lo que en el componente político se menciona un programa que tienen para diversificar y generar un mayor número de empleos mejor remunerados.
- Complementando lo anterior y observando la información que nos brinda la misma fuente, así como Líder Empresarial (2018), podemos observar que la

economía del estado se ha potencializado en los últimos años y actualmente es considerada como la segunda ciudad media del continente con mayor potencial económico, esto gracias a los esfuerzos del gobierno a diversificar la economía y una mayor captación de inversión extranjera. Para la empresa representa una gran oportunidad de crecimiento y consolidación en el mercado local, brindando un excelente servicio a los clientes y generando mayor confianza a clientes potenciales.

- La inflación al mes de septiembre del 2018 subió menos de lo esperado, lo cual es un respiro para la economía del estado, la estabilidad que se presenta actualmente y se ha visto reflejada a través de los meses anteriores da un aliento para que la economía se mantenga y la demanda de productos y servicios se mantenga. Al cierre del año tuvo un incremento anual de 4.83 % que es ligeramente debajo de lo esperado por los analistas. (Miguel, 2019)

Sociopolíticos

- Como se ha descrito en los apartados anteriores del presente análisis el estado de Aguascalientes, actualmente vive un ambiente de crecimiento económico, donde las autoridades buscan que los sectores en los que se basa nuestra economía se diversifiquen. Dando oportunidad a mejores oportunidades de empleo para nuestra población objetivo, la cual radica en la ciudad capital, así como personas que por la oportunidad de trabajo cambien de residencia a nuestra ciudad. (Jornada, 2018)
- La población en Aguascalientes está experimentando cambios en sus conductas, es una sociedad más empoderada en la lucha de causas como la educación ecología, etc. Así como sus hábitos de consumo han cambiado para ser personas más sanas y poder convivir en familia o con amigos y buscan espacios personales

para relacionarse.

Tecnológicos

- En la actualidad los sistemas de cobro con tarjetas bancarias se encuentran al alcance de cualquier MIPYME, las cuales permiten que la población realice pagos a través de medios electrónicos. Algunos de las opciones que puede implementar la empresa son terminales inteligentes que son conectadas a través de un teléfono inteligente o las terminales tradicionales que las instituciones bancarias pueden proporcionar. Las dos opciones tienen ventajas y desventajas las cuales tienen que ser evaluadas para que el dueño de la empresa no pierda la oportunidad de venta durante la operación diaria de su empresa. (Financiero, 2016)
- Usar plataformas de venta a domicilio como son **Encalientes** o **UberEats**, que tienen una cantidad creciente de usuarios y son plataformas que tienen una gran aceptación entre grupos específicos que entran en el mercado objetivo de la empresa. Las plataformas mencionadas funcionan mediante una negociación para incluir la empresa en la aplicación móvil y los clientes puedan realizar su pedido a domicilio. Lo que el dueño necesita es un teléfono inteligente para recibir los pedidos. Esta opción puede ayudar a reducir la inversión inicial al no adquirir equipo para transporte. (Cervantes, 2019)
- Difusión de los productos y servicios ofrecidos en los medios digitales son más económicos por lo que se puede hacer uso de estos para incrementar la posición de la marca en la ciudad de Aguascalientes.
- Para mejorar la administración de recursos se pueden usar sistemas sencillos para el control de ingresos y egresos de la empresa, esto ayuda al dueño a tener control y tener información siempre a la mano para la toma de decisiones, se

pueden encontrar sistemas gratuitos para dispositivos móviles o para computadoras personales de los cuales puede sacar provecho. Estos sistemas también ayudan a tener registro para un uso posterior al solicitar un crédito u apoyos gubernamentales.

Ecológicos

- La empresa produce residuos de diferentes categorías, entre las que podemos identificar son: residuos orgánicos que son los sobrantes de comida que no se vende en el día, salsas y guarniciones, así como lo que los clientes dejan en el plato después de degustar sus alimentos en la sucursal; estos residuos se deben separar para ser depositados en contenedores especiales para estos residuos. También se produce basura de los platos y utensilios que son usados por los comensales y en pedidos a domicilio.
- Se pretende que las empresas a partir del mes de octubre del 2019 en el estado de Aguascalientes ya no utilicen plásticos, popotes y desechables que no sean biodegradables. Por lo que la empresa tiene un reto importante, aunque ya comenzó a migrar a bolsas de papel y no usa popotes, ya que tiene que cambiar al 100 % el uso de plásticos desechables que dañan el medio ambiente antes de la fecha que estipuló el gobierno estatal.
- Actualmente la sucursal usa energía eléctrica proporcionada por la Comisión Federal de Electricidad, por lo que sería de gran importancia que en un largo plazo invirtiera en el uso de energías renovables como energía solar, esto junto con un mejor uso del agua es un reto importante, no solo para la empresa analizada, si no para todas las empresas en cualquier giro que se encuentre. Nuestro gobierno y asociaciones ambientales están realizando campañas de cuidado del agua para que la sociedad en general haga un uso responsable del

vital líquido. También se pretende el uso de bicicleta para entregas a domicilio cercanas a la sucursal y apoyo de plataformas digitales para una mayor cobertura.

Legal

- Actualmente la empresa no cuenta con un registro de sus empleados ante una institución de seguridad social, por lo que en apego a la ley federal del trabajo se pretende contribuir a la creación de empleos con lo que esta ley solicita, así como mejorar la calidad del empleo para evitar rotación de personal con un mejor salario y creando ambientes de trabajo favorables para los empleados.
- Actualmente el gobierno de Aguascalientes aprobó el reglamento de protección del medio ambiente y manejo de áreas verdes, el cual prohíbe el embalaje con plásticos de un solo uso por parte de comercios, por lo que la empresa tiene que realizar el cambio de este tipo de productos antes de octubre del 2019.
- Se tienen que tomar cursos y acudir a las pláticas que la secretaria de salud solicita para los establecimientos que manejan alimentos, los permisos y licencias comerciales que el municipio de Aguascalientes solicita se realizan cada año y se tiene que programar para no caer en multas que puedan perjudicar a la empresa.

Algunos aspectos que destacar es el trato responsable del medio ambiente que se está generando actualmente en nuestra sociedad, para los propietarios del negocio es de suma importancia y son conscientes de ello, por lo que intentan adaptar los usos y costumbres que esto implica para la operación de la sucursal como es la eliminación de productos de

plástico y cambiar por el uso de productos que los sustituyan que sean 100 % biodegradables, esto sería una pequeña forma de retribuir al planeta lo que les ha brindado.

También buscan aprovechar la mejora en la economía y generación de empleos en nuestra ciudad, conocen que en un mediano plazo la demanda aumentara por lo que se están preparando para afrontar el reto, para ellos es importante el establecer un plan estratégico eficiente y adecuado a su negocio, para cuando tengan la oportunidad puedan expandir su mercado con un mayor número de sucursales en el estado de Aguascalientes sin perder de vista el objetivo por el cual se constituyeron.

En cuanto a los aspectos legales se registrará la marca ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual (IMPI), con el propósito de proteger y mantener la marca que han construido con el paso de los años, esto mediante el llenado correcto de solicitud y pagar en banco o en el portal de pagos y servicios electrónicos del instituto, a su vez se dará de alta a los empleados ante las instituciones de seguridad social que rigen en nuestro país para dar certidumbre y generar mayor confianza en los empleados, así como se deberá cumplir con los pagos del impuesto sobre la nómina, esto permitirá obtener beneficios con apoyos que el gobierno pueda ofrecer o instituciones que otorguen créditos para su expansión y fortalecimiento en el mercado.

4.1.3 Cinco fuerzas de Porter

Mediante el análisis de la información obtenida con la observación directa podemos describir a continuación el modelo de Porter (2008) para nuestro caso en particular, se detectaron.

a) Nuevos entrantes

El poder de los nuevos entrantes se puede considerar medio, debido a que frecuentemente negocios ofrecen el mismo producto y estos pueden competir en precio, pero no en calidad, algunas de las barreras que se pueden presentar a los nuevos entrantes son: Experiencia y curva de aprendizaje, ya que se necesita de esto principalmente para la disminución de costos y perfección en el producto final. Capital para invertir principalmente en mobiliario y equipo, así como una buena ubicación para el punto de venta. Actualmente en la ciudad de Aguascalientes se presenta un auge de nuevos restaurantes, fondas, negocios de comida y esto aumenta la tensión en la empresa, debido a que se mantiene una evolución constante en la operación diaria, así como en los controles administrativos. Los nuevos competidores dentro de la zona de influencia de la empresa son los siguientes:

Los dorados de Parras: Este establecimiento inicio operaciones en septiembre del 2018, ellos ofrecen tacos de barbacoa estilo Jalisco y su principal ventaja competitiva es el servicio rápido y amabilidad de quien atiende el negocio. Es un carro móvil que se encuentra en un lote del fraccionamiento y sus precios son de \$10 por taco y \$35 por torta. El horario de atención es de 8:00 am a 1:00 pm de lunes a domingo.

Las Tostis: en la avenida Aguascalientes, se encuentra un nuevo establecimiento que inicio operaciones a mediados de agosto del 2018, ellos principalmente ofrecen tostadas con derivados de puerco como son, cueritos curtidos, carnitas y buche, además de ofrecer bebidas alcohólicas para acompañar en un ambiente familiar. Los horarios son de 2 de la tarde a 10 de la noche de jueves a domingo. Aunque no es un competidor directo, si tiene la posibilidad de que el cliente tome preferencia de este negocio. Los precios que tienen para sus tostadas son de \$25 y ofrecen diferentes salsas, pero sin variedad en los platillos,

el negocio se encuentra más enfocado a un mercado que desea disfrutar de una cerveza en compañía de la familia junto con alguna botana.

b) Proveedores

Los proveedores en esta industria tienen un poder relativamente bajo, esto debido a que existen muchos ofertantes, por lo que es difícil que se pueda ejercer alguna presión sobre ellos. Entre los diferentes proveedores que tiene la empresa podemos encontrar a los de alimentos, carne de puerco y verduras, están localizados en el centro comercial agropecuario de la ciudad, ellos modifican los precios de los insumos en base a la oferta que existe en el mercado de su producto, pero normalmente se mantiene estable, hasta la fecha se cuenta con tres proveedores para la carne y dos para la verdura. Los proveedores de bebidas que principalmente son marcas como Coca-Cola, Pepsi-Cola y Sidral Aga los cuales tienen un precio fijo para sus productos. Se ha contemplado la compra directa a ganaderos de los animales, pero hasta la fecha sigue siendo más barato realizar la compra de materia prima en los obradores del centro comercial agropecuario.

c) Clientes

En el sector que se encuentra la empresa analizada se encuentra mucha competencia de productos similares o sustitutos, por lo que se puede decir que el poder de negociación con los clientes es alto, esto se ve reflejado en precios similares en los productos ofrecidos entre competidores. Los clientes buscan al mejor proveedor y los precios tienen que estar en el estándar del público objetivo, así como de lo que esperan del establecimiento. Si ellos creen que el establecimiento ofrece algo de buena calidad y atención, su decisión de compra se va a inclinar a dicha marca. Es por eso por lo que la empresa realiza una evolución constante para seguir como primera opción de los consumidores y sigan recomendando a sus conocidos.

d) Productos sustitutos

En la industria gastronómica existen diversas opciones que los consumidores pueden seleccionar para consumir, desde puestos de tacos o alimentos preparados en tiendas de conveniencia o súper mercados, así como restaurantes gourmet. Para el dueño el principal competidor sustituto son las gorditas y tacos que se encuentran cerca de la sucursal, las cuales normalmente tienen un precio más bajo por esto es importante mantener la calidad de los productos y mejorar constantemente el servicio y variedad de lo que se ofrece. Dentro de la zona de influencia se encuentran varias opciones que compiten como productos sustitutos como son:

Gorditas la esquina: en este establecimiento se encuentran principalmente gorditas, quesadillas y tacos de diferentes guisados. Los precios rondan los \$15 en promedio. Este tipo de establecimiento tiene bastante clientela por la variedad de productos que ofrecen y se adaptan fácilmente a los gustos y preferencias de los clientes. El local donde se encuentra está ubicado en la esquina de avenida Aguascalientes y la calle principal del fraccionamiento Parras, que es donde se encuentra La empresa, el lugar es de buen tamaño, tienen 6 mesas y 20 sillas que son propiedad de Coca-Cola. El servicio que ofrecen es rápido y relativamente bueno. La comida es buena sin ser algo que deleite el paladar del cliente, su horario de servicio es de 9:30 am a 2:00 pm de martes a domingo.

Los dorados de Parras: Son tacos de barbacoa que están ubicados en la calle parras esquina moscatel, que es la calle donde se encuentra el bachillerato oriente de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, el precio del taco es de \$10 y la torta de \$35. El servicio es rápido y amable, punto a favor de los estudiantes que buscan algo que no les quite mucho tiempo.

e) Rivalidad en la industria

La rivalidad en la industria restaurantera es considerada alta, ya que existen competidores numerosos, así como el crecimiento que tiene es constante, ya que año con año el número de unidades sigue en aumento por lo que las empresas deben recurrir a estrategias que les ayuden a posicionarse en la mente del consumidor, así como a mantener una rentabilidad a lo largo de su vida. Por lo que la empresa busca sobresalir entre sus competidores, no con una guerra de precios o publicidad, si no con la calidad de sus productos y el servicio que ofrece a sus comensales. Los principales competidores son:

Tacos el Charro: es un establecimiento en la cochera de una casa cercana al bachillerato oriente de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, el cual tiene como principal producto tacos y tortas de carnitas de cerdo, así como de bistec. Las tortas tienen un precio de \$30 pesos y los tacos de \$10, solo ofrecen limones y salsa roja y verde para acompañar. Cuentan con 2 mesas y 8 sillas en el interior del establecimiento que son propiedad de la empresa Coca-Cola. La ventaja de este negocio es la cercanía que tienen con el acceso de la preparatoria y su mercado permanece cautivo. Un punto en contra es que el lugar es pequeño y no tiene una imagen cuidada y limpia como debería de estar un establecimiento de comida.

Carnitas la Especial: Es una empresa con varios años de experiencia y actualmente cuentan con varias sucursales distribuidas en la ciudad de Aguascalientes, su principal producto son los tacos y gorditas de guisados, pero sin dejar de lado las carnitas estilo Michoacán, cuentan con servicio a domicilio y son operadas por varios hermanos, pero cuentan con compras centralizadas que ayudan a mejorar los precios de sus productos. Existen dos sucursales que compiten directamente con La empresa ya que se encuentran ubicadas en el centro comercial agropecuario y boulevard Luis Donald Colosio, los precios de las tortas se encuentran en el rango de \$35 a \$40, depende del tipo de carne

que el cliente solicite y los tacos \$20. La ventaja de esta empresa que tiene un renombre de varios años y la variedad de productos que tienen a disposición del cliente, tienen tortas, gorditas, quesadillas de guisados, caldo de pollo, caldo de res, variedad de salsas y diferentes tipos de preparación de los productos con diferentes guarniciones para acompañar. La principal desventaja es que tienen un servicio al consumidor que no es agradable.

Carnitas Parras: Es un negocio que tiene 10 años de antigüedad en el fraccionamiento Parras, el cual fue iniciado por una persona y traspasado a los dueños actuales. Está ubicado en un local sobre la avenida Aguascalientes y ofrecen tacos a \$15, tortas \$40 y la carne por kilogramo a \$250. Su concepto se centra en la venta de la carne por kilogramo para llevar. El lugar es limpio, pero no cuentan con una imagen que identifique al lugar, solo cuentan con una mesa y cuatro sillas que normalmente se encuentran ocupadas por el personal que labora en el lugar, ofrecen nopales y salsas para acompañar las carnitas, pero con costo, el servicio ofrecido al cliente no es bueno. El horario de atención es de sábados y domingos de 10:00 am a 4:00 pm. Por lo que de lunes a viernes el local comercial permanece cerrado.

Carnitas Mora: Es un lugar con 35 años de antigüedad que, aunque se encuentra un poco retirado del establecimiento analizado, si logra obtener clientes de la zona. El restaurante es muy amplio, limpio y tienen diferentes opciones para escoger, va desde un desayuno con huevos al gusto, chilaquiles, hot cakes, parrilladas, ensaladas hasta las clásicas carnitas de cerdo, ya sea en tacos, tortas o por kilogramo. El precio de los tacos de carnitas es de \$15, tortas \$40 y el kilogramo de \$240. La ventaja que tiene el lugar es su variedad de productos que ofrecen incluyendo banquetes para eventos, así como su publicidad en radio. El servicio que ofrecen es bueno y su principal desventaja es que solo cuentan con

una sucursal ubicada en la colonia del Trabajo con horario de 8 de la mañana a 5 de la tarde.

Carnitas Constitución: El negocio tiene varios años de experiencia, se encuentra ubicado en la avenida Constitución, el precio de sus productos son: \$10 por taco, \$30 la torta y el precio por kilo es de \$160. Por lo que el precio es el más económico de los establecimientos analizados, el local comercial cuenta con mesas y sillas propiedad de Coca-Cola. La imagen es un poco sucia y la atención es regular.

Con la información obtenida de la competencia, se realiza una comparación en primer lugar de 5 factores del establecimiento los cuales, se basaron en la encuesta “hábitos de consumo sobre alimentos preparados” y mediante las fichas de observación se obtuvieron los datos donde la calificación mínima es 1 y la máxima 5.

Tabla 10. Comparación de establecimientos.

Establecimiento	Precio	Calidad de la comida	Ubicación	Atención amable	Rapidez	Promedio
Carnitas Especial La	3	2	5	2	3	3.0
Carnitas Mora	4	5	3	4	3	3.8
Carnitas Parras	2	2	4	2	4	2.8
Carnitas Constitución	5	2	4	4	4	3.8
Tacos El Charro	5	2	3	4	1	3.0
Gorditas Esquina La	4	2	5	3	2	3.2
Dorados Parras de	4	3	4	5	4	4.0

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la observación directa.

Como se observa en la tabla 10, el establecimiento con un mayor puntaje es un competidor nuevo con un producto sustituto, la atención amable que ofrecen a sus

comensales, los horarios que respetan, precio y rapidez es lo que les añade un valor agregado a sus productos. En un segundo lugar podemos encontrar dos rivales que tienen mayor experiencia que la empresa sujeta al presente caso práctico, sin embargo, tienen puntos a favor y en contra, factores que los clientes toman en consideración para tomar la decisión en acudir a un establecimiento o a otro.

En cuanto a competidor directo, se puede observar que Carnitas Mora y Carnitas Constitución son los que tienen un mejor promedio gracias a la calidad en la comida y el precio respectivamente.

Entre las mejores prácticas que tiene Carnitas Mora podemos encontrar la organización que tienen los empleados, que consta de varios meseros, cocineros, cajeros y personal administrativo, al ser un lugar más grande y con variedad de productos, los empleados intentan tener un ambiente familiar relajado y con disposición a satisfacer al cliente, cuentan con 35 años de experiencia algo que a los clientes les brinda confianza para disfrutar de sus platillos.

Las mejores prácticas que se observaron en Carnitas Constitución es el precio bastante competitivo que tienen en sus productos, que solo son carnitas estilo Michoacán, este factor es muy importante para tomar en cuenta, ya que la mayoría de las personas siempre buscan productos de consumo más económicos; la atención amable y rapidez de los empleados para atender al cliente es un punto que ayuda al cliente a sentirse bien atendido en su establecimiento y regresar a consumir.

También se analizaron cinco factores para que los comensales prefieran un establecimiento basado en las características de los productos, en esta ocasión solo se

muestran los establecimientos que son competencia directa con el producto de Carnitas estilo Michoacán, los resultados se muestran en la tabla 8.

Tabla 11. Comparación de producto

Establecimiento	Sabor	Textura	Color	Aroma	Presentación	Promedio
Carnitas La Especial	2	3	4	3	5	3.4
Carnitas Mora	4	3	3	4	4	3.6
Carnitas Parras	2	3	3	2	2	2.4
Carnitas Constitución	3	3	4	3	2	3.0
Tacos El Charro	2	2	3	3	2	2.4

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la observación directa.

Se observa que nuevamente Carnitas Mora obtuvo el mayor puntaje, el sabor de sus platillos, el aroma que desprenden y presentación en la mesa, es lo que otorga un mayor promedio a la empresa, así como Carnitas la Especial en segundo lugar, para ellos la presentación de sus platillos es lo que ayuda a tener una mejor calificación. Este tipo de análisis ayuda a la empresa a mejorar sus productos y servicios, para mejorar la cuota de mercado.

4.1.4 Análisis interno

Mediante la entrevista, la cual se encuentra en el anexo A, que se realizó al dueño de la empresa se obtuvo información acerca de la declaración de misión, visión y objetivos a largo plazo, el comenta que no tienen ninguna de las anteriores, pero para ellos su principal objetivo fue y es actualmente el autoempleo para los hijos y el ingreso adicional para la familia, ya que esto ha permitido mejorar la calidad de vida para todos, si ellos hubieran escrito una misión, sería el ofrecer a sus clientes el mejor producto, diferenciado

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

por el sabor, aroma, textura y color; con esto podemos ver que uno de los problemas de la empresa surge debido a la falta de una línea a seguir, que si bien es una microempresa familiar que ha obtenido resultados favorables durante los últimos años de operación necesitan fijar su filosofía corporativa para llegar al éxito.

Se cuestionó acerca de los objetivos a largo plazo o cuales eran sus planes para el futuro de la empresa, a lo cual contesta que la empresa es pequeña, pero con buen recibimiento por parte de clientes que los conocen, por lo que su intención es abrir en un mediano plazo 2 sucursales más, una en el centro de la ciudad y otra al sur, permitiéndoles tener mayor cobertura y puedan ofrecer sus productos y servicios a un mayor número de personas. Los objetivos son conocidos por los integrantes de la familia ya que ellos serán los encargados de las sucursales, no se tiene planeado la contratación de encargados de sucursales.

Actualmente la única estrategia que tiene la empresa es seguir con la sucursal que tienen y mejorar la cuota de mercado que tienen con el servicio que ofrecen. Así como comenta el dueño que actualmente no tienen registro de ventas o compras que realizan, tampoco evalúan los logros que han tenido. El dueño considera que los clientes tanto potenciales como cautivos esperan de ellos producto de calidad y sabor combinando un excelente servicio al cliente. Los compañeros que son parte de la familia están dispuestos a trabajar con una sucursal cada uno, pero antes de eso deben de comprometerse para obtener resultados positivos y que la marca crezca como ellos desean.

Con la información del análisis ambiental, como se observó en el capítulo anterior, es de suma importancia considerar el ambiente que rodea a una organización ya que todo interactúa con la misma.

La empresa no cuenta con departamentos internos por escrito, pero si se dividen las diferentes tareas que el negocio demanda, por ejemplo, durante la operación del negocio los integrantes de la familia ayudan en lo que mejor saben hacer, así como el par de empleados que tienen; el jefe de familia se encarga de realizar las compras de los insumos que la empresa necesita para su operación diaria, así como la negociación con los proveedores. El hijo mayor, lleva el control de la venta diaria y flujo de efectivo. Otro de los hijos, se encarga de la preparación de los alimentos, a su vez lleva la publicidad en redes sociales y negociación para asistir a ferias y eventos. La hermana, da la atención directa con el cliente.

Con lo que podemos afirmar que la empresa sí cuenta con diferentes áreas o departamentos que, cada uno de los integrantes lo conoce y lo llevan a cabo. Esto ha permitido a la empresa subsistir, aunque sea de forma intermitente, así como mantener estables las utilidades de la organización, la calidad en sus productos, atención a clientes.

4.2 Establecer la dirección organizativa

El segundo paso para establecer un plan estratégico es establecer la dirección organizativa mediante la interpretación de la información que se reúne a través del análisis ambiental. Esto nos ayudará a dar rumbo a la organización, así como nos permitirá visualizar hacia donde se debe mover. En este punto encontramos la misión de la empresa, así como sus objetivos.

El paso inicial en este punto es el establecimiento de la misión de la organización que es el propósito de que la empresa exista, plantea lo que quiere hacer, cual es el mercado que quiere atender, etc. Existen algunas preguntas que pueden ayudar a establecer la misión

de la organización y todos los autores mencionados en este caso práctico plantean que es importante que no sea trabajo de un solo integrante de la organización, sino que es importante involucrar al equipo completo para tener una mejor base de información, además de que es una buena forma de integrar a la organización para una mayor participación y sobre todo compromiso para su cumplimiento.

Morrisey (1996) nos plantea que usemos las preguntas que pueden guiar al equipo de la empresa a establecer la misión:

- ¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)?
- ¿En qué sector debemos estar?
- ¿Quién es nuestro público objetivo?
- ¿En dónde se encuentra nuestro público objetivo?
- ¿Qué es valor para nuestro público objetivo?
- ¿Qué necesidades podemos satisfacer?
- ¿Cómo es que vamos a satisfacer estas necesidades?
- ¿En qué nicho o sector queremos estar?
- ¿Cuáles son nuestros productos o servicios presentes o futuros?
- ¿En qué nos distinguimos?, ¿qué característica especial tenemos o deseamos tener?
- ¿Cómo mediremos el éxito de la misión?
- ¿Qué aspectos filosóficos son importantes para el futuro de nuestra organización?

Y también nos propone las siguientes para la visión:

- ¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de nuestra empresa?
- ¿Qué contribución única debemos hacer en el futuro?
- ¿Qué me emocionaría acerca de ser parte de esta empresa en el futuro?

- ¿Qué valores necesitan ser acentuados?
- ¿Cuáles deberían ser nuestras posiciones en cuestiones como los clientes, los mercados, la productividad, el crecimiento, la tecnología, los empleados y demás?
- ¿Cuál veo como la mayor oportunidad de crecimiento de nuestra empresa?

Las preguntas anteriores se realizaron al equipo de trabajo de la empresa analizada en una sesión de grupo, los resultados los podemos resumir en:

Somos una empresa que nació por la necesidad de mantener a los dos hijos varones ocupados y con un ingreso estable en la familia, esto para no perjudicar la economía familiar, con esto pudieron obtener beneficios y a su vez proporcionar un producto de calidad a personas que necesitaban de un desayuno rápido y de calidad, a su vez que mantenían la tradición de la comida típica de donde son originarios. Para los integrantes de la familia tienen identificado que las familias y personas que trabajan son los principales consumidores, ya que no tienen el tiempo de preparar alimentos en casa para satisfacer su necesidad fisiológica, por lo que acuden a establecimientos que puedan subsanar esa falta de tiempo.

El valor que pueden aportar es la calidad del producto, así como la calidez con la que atienden a sus clientes; no lo hacen solo por ganar dinero, ellos están conscientes de que tienen que tener clientes, si no que generan lazos de confianza con sus comensales para que sigan satisfechos con los productos que ellos ofrecen. Su principal objetivo es realizar una expansión controlada de la marca, manteniendo la tradición familiar, tanto en la operación de las unidades de negocio como promoviendo la convivencia de las familias que acuden a su establecimiento. También quieren aumentar las visitas de los jóvenes, ya que ellos son las futuras familias que, aunque buscan novedades, la empresa se las puede

otorgar. Acerca de innovación de productos y/o servicios la empresa lo ha estado haciendo, innovar en productos, presentación, variedad para perder el gusto de sus clientes actuales.

La familia dice estar comprometida y buscan marcar la diferencia en el sector en el que su empresa se encuentra, para ellos es primordial mantener los valores como la honestidad, trabajo en equipo, familia, generosidad, todo esto para crear conciencia de que pueden lograr el éxito y que su empresa sea la principal opción de comida en la ciudad de Aguascalientes.

Con la anterior sesión que se realizó a miembros de la empresa siguiendo las preguntas antes expuestas, así como la información recabada en el análisis ambiental que se obtuvo anteriormente podemos establecer la misión y visión de la organización, cabe destacar que todos los integrantes estuvieron involucrados en la redacción:

Misión

“Ofrecer productos y servicios gastronómicos de la mejor calidad y sabor a los clientes que atendemos, dando el máximo esfuerzo para satisfacer a nuestros comensales y generando valor a nuestros colaboradores.”

Visión

“Generar satisfacción en todas las familias y a los que nos visitan, por ser la mejor opción de comida y lograr la disponibilidad de nuestros productos a la mayor parte del estado de Aguascalientes.”

Objetivos

- Mantener la calidad de los productos que ofrecemos, reduciendo el costo de producción para obtener mayor utilidad durante los siguientes 5 años.
- Ser reconocidos a nivel estatal como el mejor restaurante de carnitas estilo Michoacán en un plazo de 3 años.
- Expandir el mercado abriendo tres sucursales en la ciudad de Aguascalientes para tenerlas en funcionamiento para el año 2021.

Organigrama

Para Baca, Rodriguez, Alcantar et al.(2014) el organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional, se muestran los diferentes órganos que integran la empresa y las relaciones que existen entre todos ellos. Por lo que para la empresa se describe de la siguiente forma:

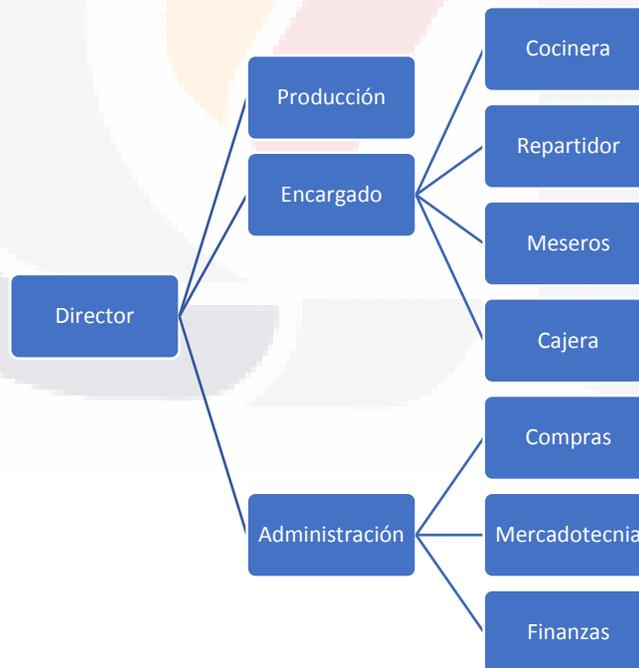


Figura 14. Organigrama de la empresa
Fuente: Elaboración propia.

Se realiza un organigrama donde el director es el dueño y jefe de familia, con tres subordinados, que son un encargado de la sucursal, una persona encargada de la elaboración del platillo principal y una persona encargada de la administración del negocio. A continuación, se describirá las actividades que cada puesto debe atender de forma diaria en la operación de la sucursal, así como una descripción genérica del mismo. En este caso se describirán los tres puestos de confianza, director, administrador, encargado de sucursal.

NOMBRE DEL PUESTO:	Director
SUBORDINADOS	Encargado de sucursal, encargado de producción, administrador, meseros, cajeros, cocineros, repartidor.
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	¿Para qué fue creado?
<p>El director es la persona que toma las decisiones sobre el futuro de la empresa. Una buena gestión permitirá a La empresa a lograr sus objetivos organizacionales y con ello asegurar el crecimiento de la empresa a favor de todos sus colaboradores. Sobre el puesto de director recaen las responsabilidades más importantes de la organización. Su función es vital para que la empresa sobreviva a las inclemencias de mercado en el que se desenvuelve la empresa. Entre sus responsabilidades más significativas se encuentra el supervisar la generación de recursos financieros a través de las ventas, la atención a clientes, así como el correcto funcionamiento de La empresa implementando estrategias eficientes para el desarrollo del capital humano bajo un estilo de liderazgo que le permita enfrentarse inteligentemente al dinamismo de la economía estatal. En cuanto a su función contable, e funge como supervisor de los pagos a proveedores y agentes externos en materia de impuestos e intereses.</p>	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	Actividades, tareas y funciones
<p>Genéricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control y evaluación de las actividades realizadas por cada una de las áreas operativas de la empresa. • Supervisión de las negociaciones realizadas por la empresa con clientes y proveedores. • Supervisión del movimiento de personal dentro de la empresa. 	

<ul style="list-style-type: none"> Último filtro en el manejo de las relaciones con clientes y proveedores de la empresa. 	
Diariamente:	
<ul style="list-style-type: none"> Ver tareas pendientes de la empresa y asignarles alguna en caso de que no haya (por delegar). Verificar requerimientos del personal de las diferentes áreas de la empresa. Revisar solicitudes de los clientes, y solicitar a los encargados reportes de actividades. Revisar con el área administrativas y de finanzas la cobranza del día. 	
Casualmente:	
<ul style="list-style-type: none"> Apoyo en las actividades operativas de la empresa. 	
RETROALIMENTACIÓN:	La retroalimentación será otorgada por el consejo familiar durante las reuniones de la asamblea dos veces por año.

NOMBRE DEL PUESTO:	Encargado de sucursal
SUBORDINADOS	Cocinero(a), meseros, repartidor.
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	¿Para qué fue creado?
<p>El encargado de la sucursal es el encargado del buen funcionamiento de la sucursal. Es el que supervisa al resto del personal en sus funciones diarias, así como de atender quejas y sugerencia de parte de los clientes. Es el responsable de administrar la operación total del restaurante, de implementar mejoras en los procesos y asegurar la calidad de la comida y el servicio que se ofrece.</p>	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	Actividades, tareas y funciones
Genéricas:	
<ul style="list-style-type: none"> Supervisa al personal de la sucursal. Organiza los horarios del personal a su cargo y capacita personal. Control de pedidos y manejo de inventarios. 	
Diariamente:	
<ul style="list-style-type: none"> Supervisa la preparación de los alimentos. Realiza corte de caja y envío de reporte de ventas. Revisa limpieza del establecimiento. 	
Casualmente:	
<ul style="list-style-type: none"> Gestiona documentos oficiales necesarios para la operación del establecimiento. 	
RETROALIMENTACIÓN:	Será otorgada por el director de la empresa al inicio de semana.

NOMBRE DEL PUESTO:	Producción
SUBORDINADOS	Cocinero(a), meseros, repartidor.
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	¿Para qué fue creado?
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	Actividades, tareas y funciones
<p>Genéricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisa al personal de la sucursal. • Organiza los horarios del personal a su cargo. • Capacita a personal de nuevo ingreso. • Control de pedidos y manejo de inventarios. <p>Diariamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisa la preparación de los alimentos. • Realiza corte de caja y envío de reporte de ventas. • Revisa limpieza del establecimiento. <p>Casualmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestiona documentos oficiales necesarios para la operación del establecimiento. 	
RETROALIMENTACIÓN:	Será otorgada por el encargado de cada sucursal, para llevar un control de la calidad de los productos, esta retroalimentación será realizada día con día.

NOMBRE DEL PUESTO:	Administración
SUBORDINADOS	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	¿Para qué fue creado?
<p>El encargado de la sucursal es el encargado del buen funcionamiento de la sucursal. Es el que supervisa al resto del personal en sus funciones diarias, así como de atender quejas y sugerencia de parte de los clientes. Es el responsable de administrar la operación total del restaurante, de implementar mejoras en los procesos y asegurar la calidad de la comida y el servicio que se ofrece.</p>	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	Actividades, tareas y funciones
<p>Genéricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisa al personal de la sucursal. • Organiza los horarios del personal a su cargo. • Capacita a personal de nuevo ingreso. • Control de pedidos y manejo de inventarios. <p>Diariamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisa la preparación de los alimentos. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Realiza corte de caja y envío de reporte de ventas. • Revisa limpieza del establecimiento. <p>Casualmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestiona documentos oficiales necesarios para la operación del establecimiento. 	
RETROALIMENTACIÓN	El director de la empresa será el encargado de supervisar y dar retroalimentación al administrador (a), esto será al cierre de cada semana.

4.3 Compromiso familiar para el futuro de la empresa

Para Ward (2006), el compromiso familiar implica que la familia debe explorar su filosofía empresarial y sus valores, esto lo debe llevar a cabo en reuniones familiares y se debe tener una participación activa de todos los integrantes de la familia que sean partícipes de la empresa. El objetivo de este compromiso es generar una visión familiar común para el futuro de la empresa, este proceso debe expresar los valores familiares y establecer expectativas de crecimiento empresarial y de estructura, así como de sucesión de propiedad. Este proceso debe culminar con un compromiso por escrito, que exprese el consenso de los puntos de vista de los gerentes y los propietarios, lo que es un compromiso consensuado entre la familia y la empresa en su plan estratégico para el futuro de la organización. A continuación, se presenta la carta compromiso familiar en donde se enlistan los diferentes compromisos de la familia, se basa en el modelo del Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF, 2011)

El IADEF nos propone siete capítulos de ellos solo tomaremos cuatro para iniciar con la operación de este en la empresa familiar. Con el compromiso de revisión y adaptación de los tres capítulos restantes en las próximas reuniones de consejo.

Preámbulo:

- Especifica las líneas generacionales que con voluntad firman y se rigen a los puntos acordados en el documento.

Declaraciones. La familia:

- Declaración de los valores de pertenencia.
- Historia de la familia, árbol genealógico y composición actual.
- Definición sobre los conceptos vertidos en el protocolo.

Relaciones y límites entre familia y empresa:

- Fijación de la política en materia de sueldos y honorarios, en materia de reservas y dividendos de los accionistas y sus proporciones.
- Pautas para el trabajo de familiares como empleados de la empresa.
- Relaciones Laborales.
- Política de beneficios para familiares, pago de gastos personales, capacitación, ayudas por eventualidades, compras de viviendas y vehículos, ayuda para negocios propios.

Reglas de administración y un buen gobierno:

- La profesionalización de la gestión.
- La administración de la empresa y los cargos de los familiares en ella.
- La composición del directorio, funciones diferenciadas, duración y retribuciones.
- La asamblea, funcionamiento, desempate.
- Las comunicaciones entre los familiares y la empresa, los medios informáticos.

Manejo de las relaciones intersubjetivas:

- Órganos para la defensa de los intereses familiares en la empresa.

Distribución, mantenimiento y sucesión de la propiedad en la familia:

- Distribución y mantenimiento de la Propiedad de las Acciones en la Familia.
- Retiro de socios y transmisión “mortis causa”.
- Limitaciones y restricciones al régimen de transferencia de las acciones.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Exclusión de herederos.
 - La posibilidad de exclusión de socios familiares y sus causas.
 - La situación de los cónyuges actuales o futuros de los socios.
 - La adquisición de acciones por la sociedad.
 - Fijación del valor, pautas, actualización.
 - Financiación de la Empresa Familiar.
 - La contratación de seguros cruzados para financiar las adquisiciones.

El proceso de sucesión en la propiedad y en la gestión:

- El retiro del fundador.
- El proceso para la designación del nuevo líder, capacitación, condiciones.

Clausulas complementarias: Alcance, conflictos, sanciones y ejecución:

- Ámbito personal de aplicación de protocolo.
- Procedimiento para resolver discrepancias
- El procedimiento de arbitraje.
- El régimen de sanciones.

Modelo de (IADEF, 2011)

A continuación, se presenta el compromiso familiar para la empresa evaluada tomando en cuenta cuatro capítulos del modelo propuesto, dentro de 1 año con el avance de la empresa se realizará modificación de este agregando los capítulos restantes, pero ante un notario para dar certeza jurídica al documento.

Aguascalientes, Ags. a 02 de enero del 2019

Compromiso familiar para el futuro de la empresa

Los miembros de la familia que suscriben este compromiso familiar son titulares de la totalidad de los bienes materiales de la empresa familiar que fundo el jefe de familia junto a su Hijo 3 en el año de 2014 y hoy en día sigue dirigiendo la empresa.

Debido a la importancia que tiene la continuidad exitosa de la empresa tanto para la familia como para la sociedad en general, los individuos firmantes, de forma voluntaria y conjunta deciden juntar las necesidades y expectativas del grupo familiar con el desarrollo de la empresa, al igual que las exigencias del mercado, es por esto por lo que en el presente documento se expresan las soluciones o pautas necesarias para la perdurabilidad de la compañía.

El presente compromiso familiar tiene como objetivo establecer instrumentos, mecanismos, herramientas y normas que garanticen la sana convivencia de los integrantes del grupo familiar, junto a la resolución de sus necesidades o inquietudes, mediante la educación como accionistas permitiendo procesos de profesionalización en la gestión de la empresa. Razón por la cual los firmantes dan a este primer protocolo un aspecto contractual y constituyente, conglomerando la obligación común de los parientes sobre aspectos esenciales, teniendo claro que, a partir de éste, sus relaciones tendrán un aspecto formal.

Adicionalmente, se establecen elementos estratégicos y estructurales indispensables para la dirección formal de la organización:

Misión

“Ofrecer productos y servicios gastronómicos de la mejor calidad y sabor a los clientes que atendemos, dando el máximo esfuerzo para satisfacer a nuestros comensales y generando valor a nuestros colaboradores.”

Visión

“Generar satisfacción en todas las familias y a los que nos visitan, por ser la mejor opción de comida y lograr la disponibilidad de nuestros productos a la mayor parte del estado de Aguascalientes.”

Objetivos

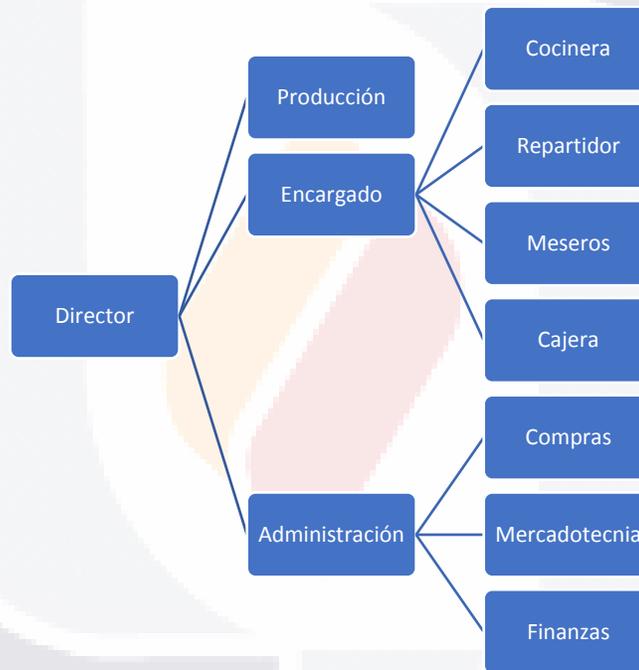
- Mantener la calidad de los productos que ofrecemos, reduciendo el costo de producción para obtener mayor utilidad durante los siguientes 5 años.
- Ser reconocidos a nivel estatal como el mejor restaurante de carnitas estilo Michoacán en un plazo de 3 años.
- Expandir el mercado abriendo tres sucursales en la ciudad de Aguascalientes para tenerlas en funcionamiento para el año 2021.

Valores

- Respeto: Reconocemos la dignidad y derechos de los miembros del equipo que conforma la empresa y de la sociedad en general.
- Humildad: Siempre podemos mejorar nuestras prácticas, aprender de la competencia y de los colaboradores de la empresa.

- Servicio: Dar lo mejor de nosotros para la atención del cliente, satisfacer sus necesidades tanto de ellos como de nuestro propio equipo de trabajo.
- Calidad: Los productos que tenemos siempre son preparados con materia prima de primera calidad, instalaciones y procedimientos cuidando la higiene y preparación de los alimentos.

Organigrama



Director: jefe de familia

Encargado: Hijo 5

Producción: Hijo 3

Administración: Hijo 1

Principios Generales

1. Ámbito de aplicación

- 1.1. Quedan obligados a cumplir las normas establecidas en el presente compromiso, todos los miembros de la familia que firman este documento.
- 1.2. Quedarán obligados a su cumplimiento todos los miembros de la familia, que mediante la adquisición de participaciones de la empresa se conviertan en socios de la organización.
- 1.3. Los miembros de la familia se comprometen a socializar las normas del compromiso familiar con las próximas generaciones.
- 1.4. El grupo familiar tomará las decisiones legales pertinentes que permitan asegurar en manos de la familia la propiedad y los derechos sobre la empresa.
- 1.5. Quedarán también sujetos al compromiso los bienes y derechos que provenientes del patrimonio de la empresa, el Comité Directivo no decida dejar fuera del mismo.
- 1.6. Excepcionalmente, quedaran fuera de las normas del compromiso los dividendos, devoluciones de capital u otras rentas que la empresa distribuya a los miembros de la familia, salvo cuando el Comité Directivo expresamente decida afectarlos.

2. Naturaleza obligacional

- 2.1. Como resultado de reuniones y reflexiones efectuadas por parte del grupo familiar, los miembros deciden formalizara través del presente compromiso los pactos alcanzados declarando explícitamente que se someten a ellos y se obligan a su más estricto cumplimiento.
- 2.2. Teniendo conciencia de que es indispensable regular aspectos esenciales sobre situaciones futuras, los firmantes de este documento lo asumen como un convenio para la resolución de los escenarios aquí presentados y estableciendo

que las situaciones no previstas en éste deberán ser solucionadas con base en los principios y normas instituidos.

3. Revisión y modificaciones del compromiso

3.1. El consejo familiar encabezado por su director será el órgano encargado de ejecutar la revisión del contenido del documento con una periodicidad de tres años (3) y en el caso tal de encontrar ausencias de parámetros o la presencia de lineamientos que debido a la evolución a través del tiempo ya no sean aplicables, deberán dar a conocer la situación a todos los miembros del grupo familiar y de igual manera serán los encargados de construir una nueva propuesta que permita la adhesión o modificación del punto a consideración.

3.2. La nueva propuesta deberá ser aprobada por cada uno de los miembros, dado el caso contrario deberán construir nuevamente una proposición que sea de total agrado y aceptación para los parientes.

3.3. En ninguna circunstancia se contemplarán excepciones para las directrices que se encuentran estipuladas en el presente documento.

4. Consejo familiar

4.1. El Consejo Familiar tiene como objetivos esenciales reunir a los miembros de la familia para realizar la socialización de los temas que les competen como familia empresaria y para atender las cuestiones familiares a las que se dé lugar.

4.2. El Consejo Familiar de La empresa estará constituido por cada uno de los miembros pertenecientes en línea recta a la familia.

4.3. El primer presidente del consejo familiar será Hijo 1 quien ejercerá el cargo por un periodo de cuatro (4) años, a menos que desista seguir en el cargo, por motivos legales o de otra índole que no le permitieran desempeñar su labor.

4.4. Los siguientes presidentes del consejo familiar, serán elegidos por votación con la mitad más uno (1) de los votos a favor, quién al igual que el primer presidente ejercerá su función por cuatro (4) años, salvo que renuncie, sea removido del cargo por decisión de los miembros del órgano y por motivos legales o de otra índole. Ningún miembro podrá ser reelegido, a menos de que sea nombrado posterior a un mandato por parte de otro familiar.

4.5. Funciones:

- Ser el medio de comunicación efectivo entre todos y cada uno de los miembros de la familia.
- Defender los derechos de los miembros familiares que no laboren en La empresa.
- Transmitir a la junta directiva la visión que tiene la familia respecto al negocio.
- Educar a los familiares a cerca de sus derechos, obligaciones y responsabilidades como miembros de La empresa.
- Resolver los inconvenientes que surjan entre la familia y La empresa.
- Mantener la separación de los ámbitos familiares y empresariales de la manera más clara, especialmente en el tema patrimonial.
- Realizar capacitaciones a los miembros de la familia con el fin de promover su formación empresarial.
- Dirigir y organizar el proceso de sucesión para La empresa.
- Elegir el consultor externo que colaborará en la junta directiva.
- Elaborar o modificar el protocolo familiar de acuerdo con las necesidades de la empresa y de la familia de manera objetiva.
- Velar por el cumplimiento de cada uno de los acuerdos presentes en este documento.

- Difundir el contenido y alcance del protocolo familiar a cada uno de los miembros de la familia.

4.6. Reuniones:

- El consejo familiar se reunirá ordinariamente el último viernes de cada trimestre, por esta razón el presidente de dicho órgano citará con un mes de antelación a todos los miembros de la familia, a través de cartas y medios electrónicos, especificando lugar y hora del encuentro.
- La inasistencia por parte de algún miembro deberá ser informada con mínimo 24 horas de anticipación y deberá de forma escrita dar a conocer la razón y la postulación de un representante de su misma rama familiar, quién tendrá voz, pero no voto dentro de los debates que se realicen.
- El quórum para la ejecución de la reunión será de la mitad más uno (1), teniendo en cuenta los representantes de la(s) persona(s) ausente(s).

5. Comité directivo

5.1. El comité directivo es el órgano en el que recae la gestión y administración de las actividades de la compañía, cuyo principal objetivo es maximizar la generación de riqueza y buscar su perdurabilidad, siendo el mayor órgano de gobierno empresarial para La empresa. Constituido por un miembro de la familia, un miembro de la compañía no familiar y la posibilidad de un experto externo.

6. Distribución de utilidades

6.1. La liquidez financiera es un aspecto esencial de las organizaciones, por lo que es indispensable la generación de una reserva del 15% sobre el valor de las utilidades netas anuales que genere la empresa.

6.2. Con el propósito de promover la formación empresarial, se constituirá un fondo de capacitación para los directivos familiares en temas de gestión, financiación y mercadeo que permita la generación de capacidades competitivas en los miembros a cargo de la dirección de La empresa. Los recursos serán correspondientes al 5% de las utilidades netas que genere anualmente la organización.

6.3. En búsqueda de la sistematización de las actividades de La empresa junto a la adquisición de tecnologías acorde a las necesidades de la organización, se establecerá un fondo conformado por el 10 % de las utilidades netas anuales de la empresa.

6.4. Por un período de tres (3) años contados a partir de la fecha en que se firma el presente compromiso, serán reinvertidos en un 50 % las utilidades resultantes de la actividad económica de La empresa. Posterior a este termino de tiempo, se efectuará la distribución de dividendos de acuerdo con el monto aportado por cada socio.

Los miembros de la familia están de acuerdo con los puntos señalados en este documento y se comprometen a realizar sus actividades con honestidad, honor y esfuerzo para el bienestar de la empresa y de la familia.

Jefe de familia

Esposa

Hijo 1

Hijo 2

Hijo 3

Hijo 4

Hijo 5

4.4 Formulación de estrategias

Para la formulación de estrategias el modelo nos sugiere el uso del análisis FODA, esto gracias a que nos ayuda a conocer la situación actual de la empresa, así como a relacionar las fortalezas y debilidades internas con factores externos que son las oportunidades y las amenazas.

Así como se usará la información que nos brindó la aplicación de encuestas para que nos ayude a definir preferencias de consumo de la población objetivo y las estrategias dirigidas a ellos sean eficientes y de gran impacto, la población objetivo se segmenta de la siguiente forma: personas residentes en la ciudad de Aguascalientes especialmente en la zona norte y oriente que sean mayores de 20 años económicamente activos. Los desarrollos habitacionales que se usaron para la determinación de la muestra son: Villa de Nuestra Señora de la Asunción, Sector Encino, El Rosedal, El Cóbano, Hacienda el Cóbano, Lomas de Santa Anita, Villa Teresa, Bosques Del Prado Oriente, Alianza Ferrocarrilera, Macías Arellano, Parras, Constitución, Santa Anita, Residencial Pulgas Pandas Norte, Residencial Pulgas Pandas Sur.

Se determinó la muestra utilizando los datos que la Plataforma de Información Municipal PIMAGS (2018) nos arroja y son 7,750 personas que cumplen con el perfil.

La fórmula para obtener la muestra de la población a la que se aplicara la encuesta es la siguiente:

$$n = \frac{(z^2)(N * p * q)}{(e^2)(N - 1) + (z^2 * p * q)}$$

n = Muestra = 258

N = Población = 7,750

e = Error = 6%

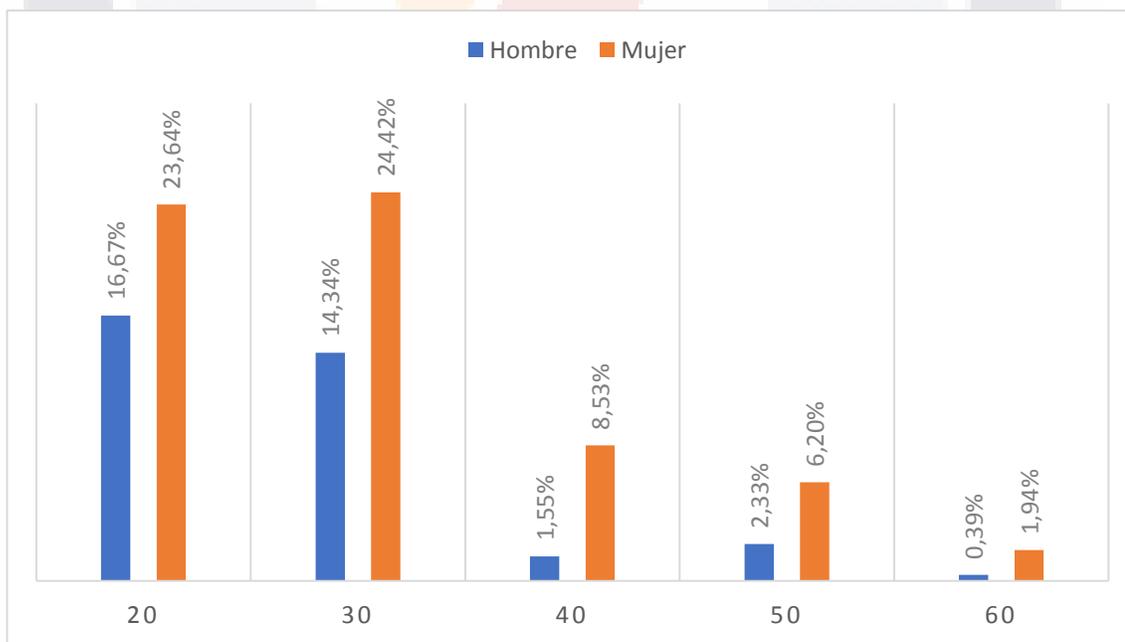
z = Nivel de confianza = 95% = 1.96

p = Probabilidad de éxito = 50 %

q = Probabilidad de fracaso = 50 %

A continuación, podemos ver los porcentajes de participación en la encuesta por parte de hombres y mujeres, así como se dividieron por rangos de edad. Nos damos cuenta de que la mayoría son mujeres de entre 20 y 39 años con un 48.06 % de participación y hombres con un 31.01 %. Con esta información podemos enfocar nuestros esfuerzos con este segmento de población.

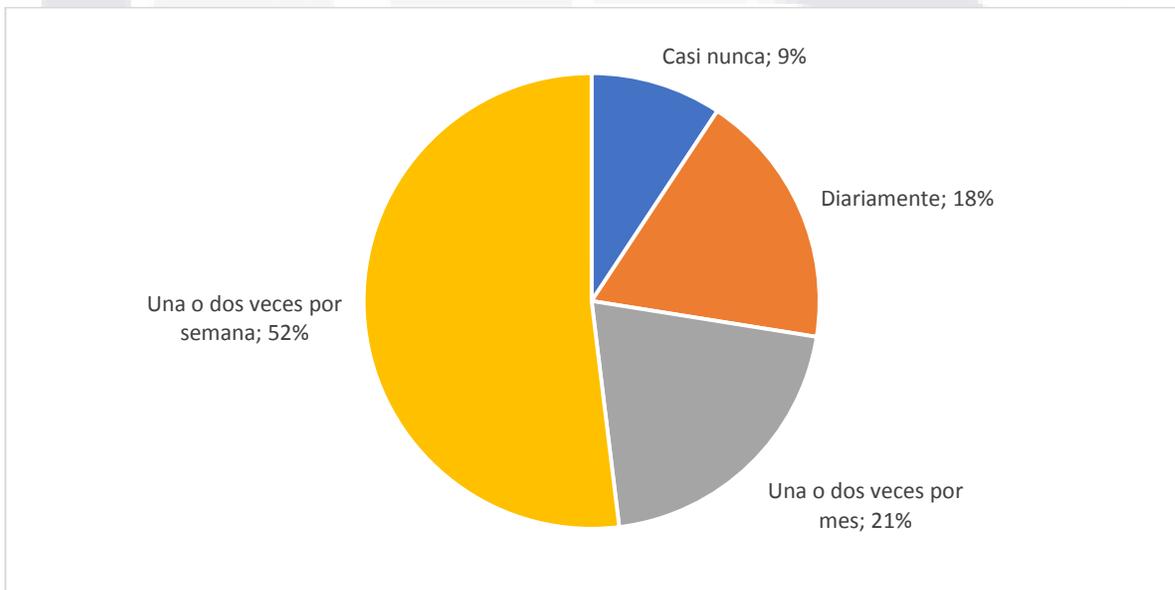
Figura 15. Porcentaje de personas encuestadas



Fuente: elaboración propia

En la siguiente figura podemos observar que un 52 % de las personas comen fuera de casa una o dos veces por semana, seguida de una o dos veces por mes con 21 %. Pero un 18 % de los encuestados comen fuera de casa diariamente, lo que nos brinda una gran oportunidad para atraer este tipo de clientes.

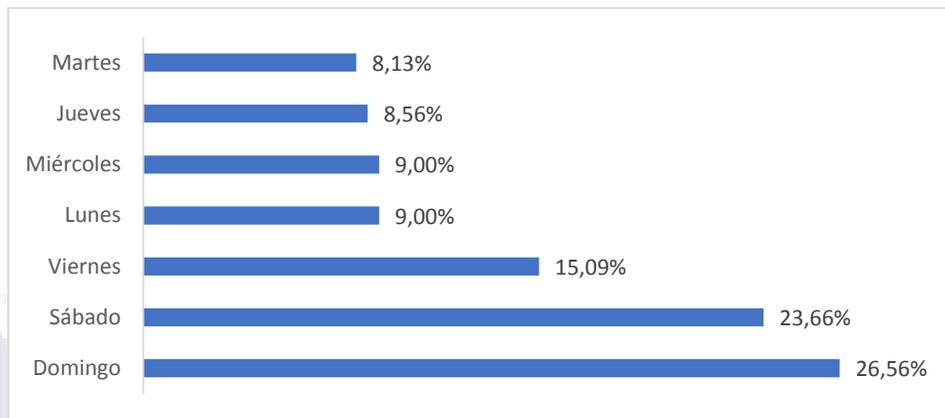
Figura 16. ¿Con qué frecuencia consumes alimentos fuera de casa?



Fuente: Elaboración propia.

También se observa que los días con mayor índice de asistencia a los lugares donde venden comida son los fines de semana, entre sábado y domingo tienen un 50.22 % y el viernes solo también tiene una preferencia del 15.09 % de los encuestados. Así como en que horario suelen acudir a este tipo de establecimientos y el 50 % acostumbra a comer fuera de casa por las tardes, el 31 % prefiere en la noche y el 19 % por las mañanas.

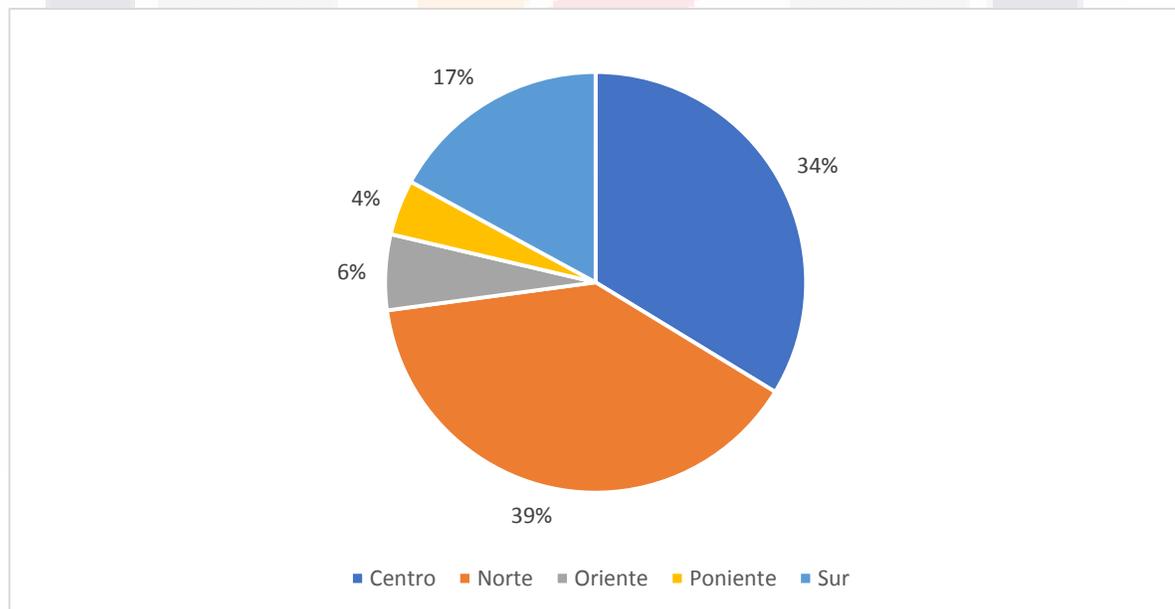
Figura 17. ¿Cuáles días de la semana acostumbras a comer fuera o comprar alimentos?



Fuente: Elaboración propia.

Al preguntar a qué zona de la ciudad prefieren asistir a comer respondieron en un 39 % al norte de la ciudad, seguido de un 34 % en el centro y sur el 17%.

Figura 18. ¿Qué zona prefieres para comprar o consumir alimentos?

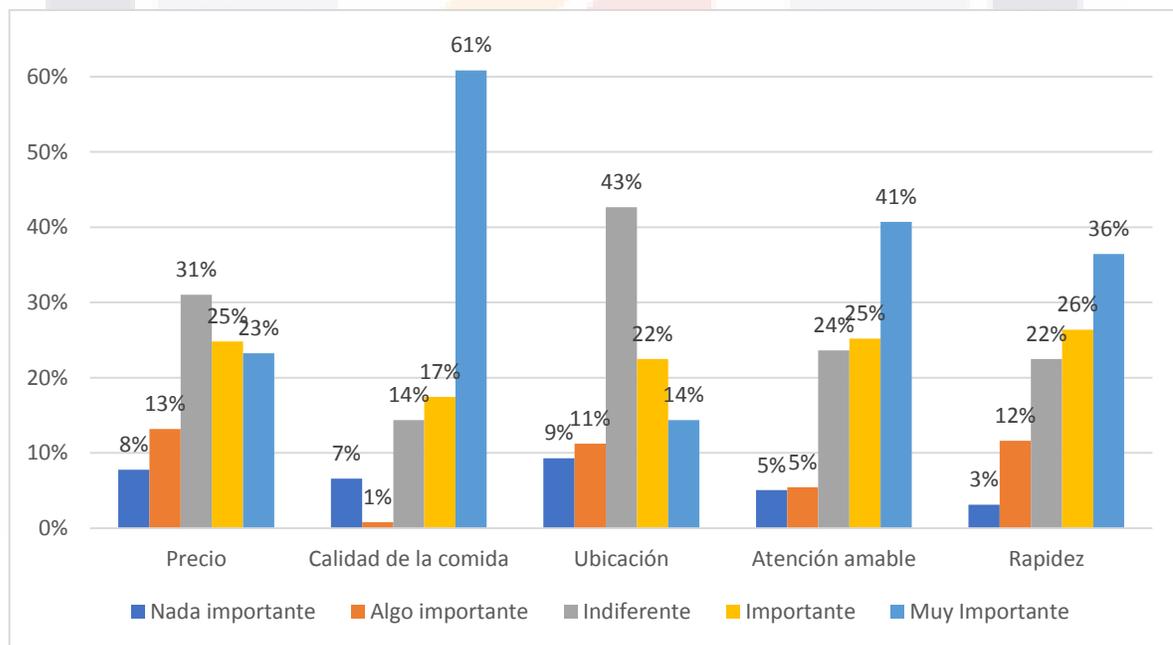


Fuente: Elaboración propia.

También se preguntó la forma en la que se enteran de la apertura de un nuevo establecimiento y en su mayoría es por recomendación de un familiar o amigo con un 40 %, con un 37 % de respuestas las obtuvo las redes sociales, teniendo esta información se pueden generar estrategias para que utilizando este tipo de canales se dé a conocer la empresa. Se quiso conocer cuántas personas suelen solicitar comida a domicilio, esta pregunta nos arrojó que un 58 % Sí solicitan y un 42 % no piden comida a domicilio.

Dentro de las preguntas se utilizó una escala de Likert que es una clasificación donde en cada una de las afirmaciones acerca del objeto a estudiar se pide que indiquen el grado de acuerdo o desacuerdo. En este caso se usa 1 para el menos importante y 5 el más importante:

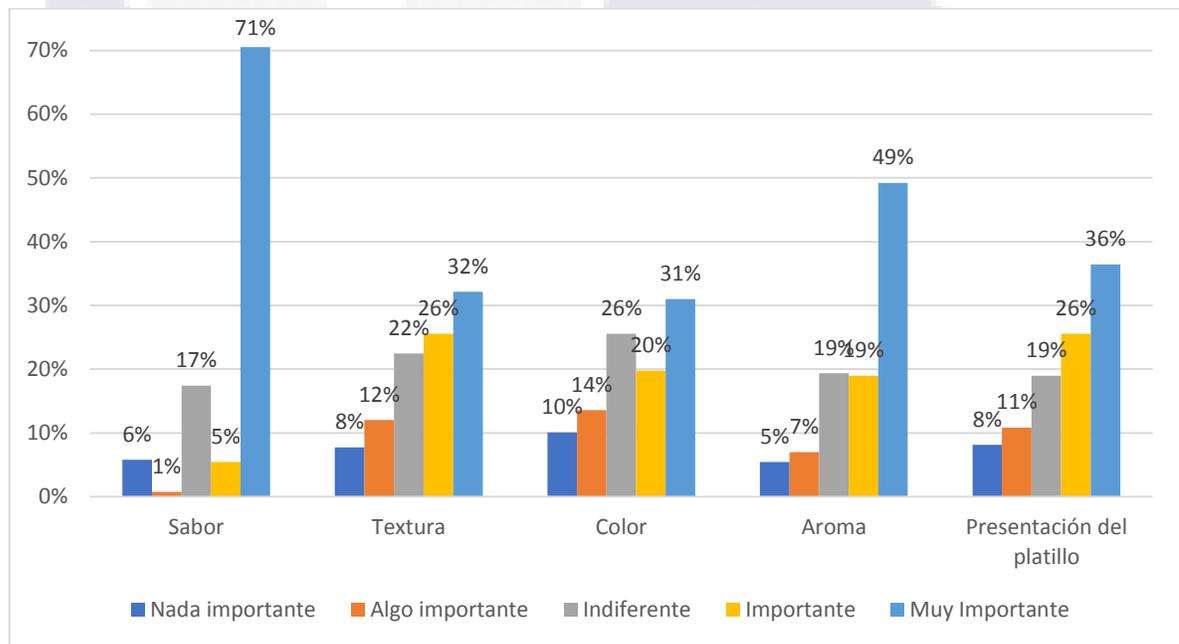
Figura 19. Elementos para elegir un establecimiento de comida.



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica anterior podemos destacar que lo más importante para elegir un establecimiento es la calidad de la comida ya que un 61 % considera que es muy importante, después la atención amable con un 41 % y la rapidez con un 36 %. Al momento de elegir un alimento para las personas encuentran muy importante el sabor, seguido por el aroma y la presentación final del platillo.

Figura 20. Elementos para elegir un alimento.



Fuente: Elaboración propia.

4.4.1 Análisis FODA

El análisis FODA nos permite crear estrategias que ataquen las debilidades con las fortalezas que la empresa tiene actualmente, así como las oportunidades ayuden a mitigar las amenazas. Es importante que el gerente o director tenga total conocimiento de estos factores y de esta forma tenga oportunidad de crear estrategias que aseguren el logro de los objetivos establecidos.

Fortalezas

- La calidad de la carne utilizada para la elaboración del producto terminado es de una calidad Premium, así como las verduras para la elaboración de salsas y complementos que se ofrecen al consumidor final. El dueño explica que la selección se realiza observando la carne, el color, la cantidad de grasa y el olor son indicadores de calidad que buscan; de la misma forma el color, firmeza y tamaño de las verduras, es lo que le ayuda a la elección.
- El sabor de sus productos y calidad para el dueño es una ventaja competitiva, cuidan que la preparación tenga siempre el mismo resultado, con los ingredientes y el tiempo de cocción para poder ofrecer la misma sazón que a sus comensales les encanta.
- Para el dueño es importante que los clientes se sientan como en casa cuando visitan su establecimiento, ya sea porque comen en el lugar o solicitan producto para llevar a casa o realizan pedidos a sus centros de trabajo, es por ello por lo que buscan que cada experiencia de compra sea única y los clientes regresen por la atención que todo el personal les brinda.
- Todo el equipo de trabajo sea familiar o no, tiene necesidades específicas en su día a día, es por eso por lo que el dueño del negocio tiene la delicadeza de prestar atención a la operación diaria, se acerca con cada uno de ellos y entabla

conversaciones cortas que le permiten conocer la situación por la que pasa cada persona y de esta forma intentar apoyarlo en lo que necesita.

- La atención familiar y agradable del equipo de trabajo permite tener un ambiente ameno para los trabajadores y para los clientes que visitan el negocio. Esto ha permitido que los clientes compartan su experiencia con conocidos y nuevos clientes lleguen por recomendación.

Fortalezas	
F1	Calidad en materia prima que permite alimentos de calidad
F2	Exquisito sabor y calidad en los platillos.
F3	Experiencia de los empleados siempre buscando la satisfacción del cliente.
F4	Dueño atento a las necesidades de los empleados.
F5	Ambiente fresco y ameno para los comensales.
F6	Los miembros del equipo de trabajo tienen pleno conocimiento de sus funciones.
F7	Se mantiene buena comunicación tanto con empleados como con clientes para detectar necesidades y ofrecer soluciones.

Debilidades

- El mobiliario como sillas y mesas donde los comensales degustan los alimentos que son ofrecidos es propiedad la compañía refresquera que provee las bebidas a la empresa, la empresa solo cuenta con un mostrador, un refrigerador domestico para guardar su materia prima y la empresa refresquera también le proporciona un refrigerador para uso exclusivo de sus productos.
- La imagen con la que cuenta la empresa muy sencilla, lo que puede confundir a los clientes con la competencia. No cuenta con alguna temática en su establecimiento que le permita al cliente identificarse o sentirse atraído por el lugar.

- Por el momento solo cuentan con un punto de venta y se han cambiado constantemente de lugar. Por lo que los clientes pierden el interés de estar buscando el establecimiento.
- Normalmente cuentan con dos personas que atienden el lugar, esto debido a que los demás integrantes de la familia se encuentran realizando otras actividades y no le prestan la atención necesaria. Lo que implica que en horas pico el establecimiento se ve sobre pasado por la operación, ya sea de comensales en el lugar o pedidos a domicilio.
- Necesitan ofrecer un mayor tipo de productos para que los clientes tengan la oportunidad de probar platillos diferentes y puedan ser recurrentes.
- Los integrantes de la familia no se han percatado de la importancia del negocio, ya que no son constantes en la labor diaria del establecimiento.

Debilidades	
D1	Mobiliario por parte de proveedores.
D2	Imagen genérica.
D3	Un solo punto de venta.
D4	Poco personal.
D5	Variedad de platillos originales.
D6	Falta de compromiso de los integrantes de la familia.
D7	El dueño no ha establecido objetivos, estrategias o metas por escrito.
D8	Alto índice de ausentismo.
D9	No se ha establecido estándares o métricas para medir el desempeño de los colaboradores.
D10	No existen procedimientos que permitan llevar un control formal de ventas, compras, información financiera.

Oportunidades

- Es de gran importancia que el dueño de la empresa tenga una mejor negociación con sus proveedores, esto debido a que para conseguir sus materias primas no tienen un proceso a seguir para cotizar, ellos simplemente compran donde compraron la vez anterior, al menos que algún conocido les comparta información de algún precio menor con otro proveedor.
- La importancia de tener un mayor número de puntos de venta es significativa, ya que les permitirá posicionar la marca de forma exponencial, la mayoría de los utensilios para abrir otra sucursal la tienen, solo necesitan que los integrantes de la familia ubiquen buenos puntos de venta y comiencen a operar.
- La marca que actualmente tienen es muy parecida a la mayoría de los establecimientos de venta de carnitas estilo Michoacán, sin embargo, cuentan con una nueva marca que les puede permitir que las personas logren un mayor sentido de pertenencia, creando un estilo para sus puntos de venta que sean cómodos, visualmente agradables, con un ambiente familiar y permita ser conocida por más clientes.
- La variedad de productos que pueden ofrecer es lo que puede permitir un mayor número de clientes y que sean recurrentes para generar mejores beneficios económicos para los dueños. Dentro de sus productos actuales solo ofrecen en tres modalidades, tacos, tortas y carnitas por kilo.

Oportunidades	
O1	Negociación con proveedores para mejorar precios.
O2	Nuevos puntos de venta en zonas de influencia.
O3	Desarrollo de la marca.
O4	Nuevos productos.
O5	Existe una tendencia hacia restaurantes temáticos y que brinden una experiencia diferente al degustar un platillo.
O6	La competencia tiene productos con menor calidad.
O7	Uso de tecnologías de la información para mejorar la administración y finanzas de la empresa.
O8	Existe una gran diversidad de proveedores que pueden ofrecer mejores ofertas a la empresa.

Amenazas

- Los establecimientos que son competencia directa tienen mayor tiempo ofreciendo sus productos y servicios, esto les proporciona una experiencia mayor en varios rubros como son: reducción de costos, atención a clientes, negociación con proveedores, administración general del negocio.
- A su vez, la competencia tiene un mayor número de sucursales que les permiten abarcar un gran mercado de la ciudad de Aguascalientes y esto los hace mucho más visibles para la población en general y a los clientes tanto potenciales como cautivos de La empresa.

Amenazas	
A1	La competencia tiene una mayor experiencia.
A2	La principal competencia tiene un mayor número de puntos de venta.
A3	Los costos de la materia prima en temporadas suben su precio.
A4	La especulación en enfermedades que puede provocar al ser humano la carne de puerco.
A5	La proliferación de competencia con productos sustitutos.
A6	Cambio en la legislación por la venta de productos en envases desechables.
A7	Competidores con mejores precios al consumidor final.

Algo que los dueños no se han percatado y este tipo de análisis le ayuda a identificar con facilidad es parte de su ventaja competitiva, que en este caso es la calidad de la materia prima que adquieren para producir los alimentos, así como la calidez con la que los colaboradores atienden a los comensales. La sazón es una parte muy importante que ellos explotan actualmente, pero en conjunto con las dos características antes mencionadas, el establecimiento puede elevar calidad y sus ventas.

Por el contrario, un gran problema que se puede vislumbrar es el compromiso y visión que tienen en su conjunto la familia que opera el negocio, ya que esto no ha permitido que prospere como una de las principales opciones de comida preparada para los clientes de la ciudad de Aguascalientes. Es por esto por lo que se busca realizar una implementación de estrategias en las diferentes áreas funcionales de la empresa que permitan establecer las bases para un negocio exitoso.

Con los datos obtenidos con los análisis anteriores se conformará una matriz para evaluar los factores internos, fortalezas y debilidades, así como se evaluarán los factores externos,

oportunidades y amenazas, con esta información se comienza a establecer estrategias que ataquen estos factores.

4.4.2 Matriz de evaluación interna y externa

Se presenta la información con ponderación y calificación de los factores obtenidos en el análisis FODA para generar la matriz EI y poder comenzar a generar estrategias. En este caso tenemos una lista de 17 factores internos conformados por 8 fortalezas y 9 debilidades, las cuales se ponderaron en base a la industria y la calificación en base a la tabla que se mostró en el capítulo pasado.

Tabla 12. Matriz de evaluación interna.

Fortalezas		Peso	Calificación	Peso Ponderado
F1	Calidad en materia prima que permite alimentos de calidad.	0.1	4	0.4
F2	Exquisito sabor y calidad en los platillos.	0.09	4	0.36
F3	Experiencia de los empleados siempre buscando la satisfacción del cliente.	0.07	4	0.28
F4	Dueño atento a las necesidades de los empleados.	0.06	3	0.18
F5	Ambiente fresco y ameno para los comensales.	0.04	3	0.12
F6	Los miembros del equipo de trabajo tienen pleno conocimiento de sus funciones.	0.05	4	0.2
F7	Se mantiene buena comunicación tanto con empleados como con clientes para detectar necesidades y ofrecer soluciones.	0.04	3	0.12
F8	Prestigio ganado con la preferencia de los clientes	0.07	4	0.28
Debilidades		Peso	Calificación	Peso Ponderado
D1	Mobiliario por parte de proveedores.	0.03	1	0.03
D2	Imagen genérica.	0.07	2	0.14
D3	Un solo punto de venta.	0.03	1	0.03
D4	Variedad de platillos originales.	0.06	2	0.12

D5	Falta de compromiso de los integrantes de la familia.	0.07	2	0.14
D6	El dueño no ha establecido objetivos, estrategias o metas por escrito.	0.07	2	0.14
D7	Alto índice de ausentismo.	0.03	1	0.03
D8	No se ha establecido estándares o métricas para medir el desempeño de los colaboradores.	0.05	2	0.1
D9	No existen procedimientos que permitan llevar un control formal de ventas, compras, información financiera.	0.07	2	0.14
Total		1		2.81

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar la ponderación total nos da como resultado un 2.81 que en la escala que nos brinda David (2013), indica que la empresa cuenta fortalezas que le ayudan a mitigar sus debilidades ya que se encuentran en el promedio, sin embargo, tiene posibilidades de mejora.

Tabla 13. Matriz de evaluación externa.

Oportunidades		Peso	Calificación	Peso Ponderado
O1	Negociación con proveedores para mejorar precios.	0.07	4	0.28
O2	Nuevos puntos de venta en zonas de influencia.	0.06	3	0.18
O3	Desarrollo de la marca.	0.1	4	0.4
O4	Nuevos productos.	0.08	4	0.32
O5	Existe una tendencia hacia restaurantes temáticos y que brinden una experiencia diferente al degustar un platillo.	0.05	3	0.15
O6	La competencia tiene productos con menor calidad.	0.06	4	0.24
O7	Uso de tecnologías de la información para mejorar la administración y finanzas de la empresa.	0.07	3	0.21
O8	Existe una gran diversidad de proveedores que pueden ofrecer mejores ofertas a la empresa.	0.07	3	0.21
Amenazas		Peso	Calificación	Peso Ponderado
A1	La competencia tiene una mayor experiencia.	0.08	2	0.16
A2	La principal competencia tiene un mayor número de puntos	0.06	2	0.12

	de venta.			
A3	Los costos de la materia prima en temporadas suben su precio.	0.04	1	0.04
A4	La especulación en enfermedades que puede provocar al ser humano la carne de puerco.	0.03	1	0.03
A5	La proliferación de competencia con productos sustitutos.	0.08	2	0.16
A6	Cambio en la legislación por la venta de productos en envases desechables.	0.06	1	0.06
A7	Competidores con mejores precios al consumidor final.	0.09	2	0.18
Total		1		2.74

Fuente: *Elaboración propia.*

Al igual que en los factores internos, la empresa está en el promedio, donde aprovecha las oportunidades que tiene para evitar las amenazas, sin embargo, tiene áreas de oportunidad y necesita capitalizar las oportunidades.

El resultado lo encontramos en la matriz interno-externo y se coloca en la zona V donde se debe buscar conservar y mantener, mediante estrategias de penetración de mercado y/ desarrollo de productos. En caso de la penetración del mercado se busca una mayor participación de mercado para los productos y servicios en el mercado actual, esto mediante esfuerzos de marketing. El desarrollo de productos busca aumentar la venta a través de mejorar los productos o servicios que actualmente se ofrecen o introducción de nuevos productos. (David, 2013 p.137)

Tabla 14. *Matriz interna-externa (IE)*

		PUNTAJES TOTALES PONDERADOS DE EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
PUNTAJES TOTALES PONDERADOS DE EFE	Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
	Medio 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Fuente: *Elaboración propia.*

La información de la matriz FODA que se desarrolló en el punto anterior nos permite localizar los factores que inciden en la empresa y en conjunto con la familia dueña de la empresa se seleccionan los factores que influyen en el desempeño y se establece una matriz como se observa en la tabla 14, esto con la finalidad de generar las estrategias que nos ayuden a penetrar el mercado y desarrollo de productos y lograr objetivos a largo plazo.

Tabla 15. Matriz para formulación de estrategias.

	Fortalezas: F	Debilidades: D
Oportunidades: O	Estrategias FO: Se aprovechan las oportunidades con las fortalezas de la empresa.	Estrategias DO: Superar debilidades aprovechando las oportunidades.
Amenazas: A	Estrategias FA: Usar fortalezas para evitar amenazas.	Estrategias DA: Reducir debilidades y evitar amenazas.

Fuente: Panagiotou (2003)

Con el listado de factores que tenemos en la matriz FODA se cruzan los factores para atacar debilidades y aprovechar oportunidades y evitar las amenazas.

La penetración de mercado y el desarrollo de productos son asociadas a estrategias intensivas, esto debido a que requieren grandes esfuerzos para mejorar la posición competitiva de la empresa.

Estrategias FO:

F1O1: Lograr una negociación favorable con los proveedores que actualmente tienen, buscando mejores precios para reducir costos, sin olvidar la calidad de los productos que ofrecen. Se pretende que la empresa compre mayor volumen de materia prima ya que

actualmente compran solo lo que van a utilizar por día. Teniendo un stock fijo por semana se puede lograr un ahorro en los traslados, así como un mejor precio.

F2O2: El sabor de los platillos ofrecidos es un punto fuerte a favor de la empresa, muchos son los clientes que están recomendando a familiares y amigos el establecimiento. Esto se puede aprovechar ofreciendo por medios no tradicionales los productos, las plataformas digitales como EnCalientes, UberEats y Rappi pueden ayudar a llegar a un mercado más alejado al punto de venta. Así como se pretende abrir una nueva sucursal en el centro de la ciudad de Aguascalientes.

F3O3: Los colaboradores tienen un excelente trato con el cliente y junto a la calidad de los productos estos pueden lograr una diferenciación con la competencia.

F4 F5 F7 O4 O5: Con un ambiente fresco y ameno tanto para clientes como colaboradores, el dueño de la empresa debe propiciar que los empleados recolecten información de los clientes para conocer qué tipo de platillos les gustaría que le ofrecieran y se deber tener un establecimiento diferente a la competencia, con una temática rustica y de comida casera que le ayude a generar una experiencia diferente al comensal.

Estrategias DO

D1O1: El mobiliario con el que cuenta el negocio, en particular las mesas, se cubrirán con manteles de plástico que ayuden a mejorar la imagen del establecimiento y buscando que los proveedores ayuden con sillas de mejor calidad.

D2O3: Se debe crear una identidad de marca, ayudar a los empleados a entender la cultura corporativa y desarrollar el concepto adecuado para crear un ambiente único y amigable con los comensales.

D5O4: Realizar un nuevo menú que añada platillos que permita al cliente disfrutar de una mayor variedad.

D4D8D10O7: Se debe incorporar la empresa a todas las plataformas digitales que realizan entregas a domicilio, esto permitirá ofrecer un mejor servicio en la sucursal con el personal justo, así como plataformas libres que ayuden a la administración de esta en el control de gastos, reportes de ventas, control de asistencias, etc.

Estrategias FA

F1F2F3A1A2A5: Para sobresalir en el sector se explotará la ventaja competitiva, que es la materia prima de excelente calidad, la experiencia de los empleados en la atención al cliente y el sabor de los platillos ofrecidos, por lo que se busca que no importa los años de experiencia de la competencia y la cantidad de sucursales que ellos tienen. Así como lograr que los productos sustitutos no se interpongan en el crecimiento de la empresa.

F7A6: Generar una campaña en donde el cliente observe que la empresa está comprometida con el medio ambiente al dejar de lado productos desechables que no son amigables con el medio ambiente.

Estrategias DA

D2A1A2: Se debe mejorar la imagen de la empresa, creando una estrategia para que la marca sea reconocida, no importando la antigüedad de la competencia o el número de sucursales que tienen. Por lo que se debe proponer establecer un tema a la sucursal y tener lineamientos de uniformes para empleados, así como estandarizar imagen.

D6D8A5: Generar plan de motivación y recompensas para los colaboradores de la empresa, esto para evitar el ausentismo. Se traza plan en base al compromiso familiar para el futuro de la empresa, esto permitirá que la sucursal siempre se mantenga en operación evitando que clientes acudan con la competencia.

4.5 Implementar estrategias

Las estrategias se dividen en áreas funcionales como son: Administración, Mercadotecnia y Producción. En estas tres áreas se implementarán las estrategias propuestas para la empresa que ayuden a su desarrollo en el mercado en el que compite, obteniendo resultados positivos en sus objetivos.

4.5.1 Estrategias administrativas

a. Compras

Estrategia 1

Establecer procedimiento de compras para mejorar la negociación con proveedores.

Meta

Reducir en un 10 % los costos en la materia prima manteniendo la calidad. Comparado con el año anterior.

Acciones

- Realizar directorio de proveedores.
- Generar procedimiento de compras.
- Generar formato para registro de compras.
- Evaluación mensual de ahorro en compras.

Responsable:

Administrador

Calendarización

Tiempo

Presupuesto

Fecha de inicio: 30/01/2019

3 horas

\$ 5,251.09 para compra de computadora.

Fecha de término: 28/12/19

Retroalimentación

El administrador es el encargado de supervisar el correcto registro de compras, así como de realizar la compra de insumos necesarios para la operación semanalmente. El administrador es la persona encargada de presentar al consejo de la organización el avance en una junta que se realizará el primer miércoles de cada mes.

Procedimiento de compras:

1. Seleccionar tres proveedores y solicitar cotización de producto que se va a adquirir.
2. Indicar cantidad y modo de pago a proveedor.
3. Seleccionar proveedor que brinde mejores condiciones de venta.
4. Registrar en bitácora orden de compra detallando producto, cantidad y precio.

Folio	Factura	Fecha	F. Pago	Nombre	Producto	Cantidad	Precio	Importe
1	48464	09/01/19	Efectivo	Obrador San Francisco	Pierna de cerdo	12	\$ 49.00	\$ 588.00
2	736	09/01/19	Efectivo	Fruteria California	Jitomate	2	\$ 26.90	\$ 53.80
3	737383	09/01/19	Efectivo	Walmart	Cebolla	2	\$ 46.90	\$ 93.80
4	737383	09/01/19	Efectivo	Walmart	Chile serrano	0.5	\$ 120.00	\$ 60.00
5	737383	09/01/19	Efectivo	Walmart	Naranja	0.5	\$ 19.90	\$ 9.95
6	737	09/01/19	Efectivo	C.C. Agropecuario	Chile de cebol	0.5	\$ 164.50	\$ 82.25

Figura 21. Bitácora de compras.
Fuente: Elaboración propia.

Estrategia 2

Aumentar el stock de materia prima para disminuir la frecuencia de compra, siempre cuidando caducidad y frescura de esta, de esta forma reducir costos.

Meta

Reducir en un 10 % los costos en la materia prima comparado con el año anterior realizando compras por mayoreo.

Acciones

- Analizar los requerimientos diarios de materia prima.
- Crear un programa de recompra semanal para satisfacer necesidades operativas

- Realizar compras semanales de producto de calidad a un mejor precio.
- Compra de refrigerador especial para guardar materia prima.

Responsable:	Dueño	
Calendarización	Tiempo	Presupuesto
Fecha de inicio: 01/02/2019	3 horas	\$ 10,699.00 para compra de congelador.
Fecha de término: 28/12/19		

Retroalimentación

Se realizará una junta el primer miércoles de cada mes, con integrantes del consejo familiar para llevar a cabo revisión de información y modificación en caso de ser necesarias en los stocks definidos previamente. En caso de que la sucursal necesite aumentar la compra, será requerida directamente al dueño, quien autorizara o negará el aumento de stock.

Estrategia 3

Establecer procedimiento de registro de venta diaria para mejorar el control de efectivo que maneja la sucursal.

Meta

Contar con reporte de ventas que ayude al dueño a revisar la situación financiera de la empresa en cualquier momento, con la ayuda de un contador.

Acciones

- Realizar registro diario de ventas por tipos de venta.
- Apertura de cuentas bancarias.

Responsable	Encargado de sucursal, dueño	
Calendarización	Tiempo	Presupuesto
Fecha de inicio: 01/02/2019	1 hora al día, apertura de cuenta bancaria 5 de junio 3 horas.	Computadora, se contempló en estrategia 1
Fecha de término: 28/12/19		

Retroalimentación

El encargado de sucursal realizará el registro diario de la venta generada por la operación, el dueño realizará la revisión de la información y los procedimientos realizados para el registro de esta, esto le ayudará a realizar los reportes de venta y brindar retroalimentación para cambios o modificaciones de formato. Mediante bitácora creada en Excel

La bitácora de registro de venta es muy fácil de llenar, solicita datos del tipo de venta que se realizó, ya sea venta para consumo en el establecimiento, servicio a domicilio, si el servicio a domicilio lo realizó personal propio o un tercero (Uber Eats, EnCaliente, Rappi), y un campo para aquel cliente que proporcione datos de contacto para ofrecer promociones.

Registro de Ventas							
Folio	Fecha	Tipo de venta	Nombre	Telefono	Correo	Importe	
1	09/01/19	Local	Publico General			\$	126.00
2	09/01/19	UberEats	Felipe Andrade			\$	90.00
3	09/01/19	Local	José Pérez			\$	55.00
4	09/01/19	Servicio a domicilio	Juan González	4491231234	juanglz@hotmail.com	\$	260.00
5	09/01/19	Local	Publico General			\$	220.00
6	09/01/19	Local	Publico General			\$	150.00

Figura 22. Bitácora de ventas.
Fuente: Elaboración propia.

Estrategia 4

Tener control del equipo de trabajo, asistencias, faltas, retardos, etc. Para evitar gastos innecesarios y otorgar bono por asistencia y puntualidad.

Meta

Contar con reporte de incidencias del recurso humano para la motivación con la entrega de bonos por puntualidad y asistencia y de esta forma disminuir el ausentismo en un 50% y rotación de personal en un 50 %.

Acciones

- Realizar registro diario de incidencias.
- Controlar el ausentismo motivando a que logren obtener un beneficio económico adicional por medio del bono de puntualidad.

Responsable

Encargado de sucursal

Calendarización

Tiempo

Presupuesto

Fecha de inicio: 01/02/2019

15 minutos diariamente

10 % de sueldo mensual

Fecha de término: 28/12/19

Retroalimentación

El encargado de sucursal realizara el registro de las incidencias, que a su vez entregara al área administrativa para su revisión y aprobación por parte del dueño los domingos

de cada semana. Esto con el fin de realizar pagos correspondientes al personal los días miércoles de cada semana. El administrador realizara cambios que crea necesarios al formato. Esto se realizará de forma semanal. Mediante bitácora creada en Excel.

Para que los empleados logren obtener el bono de puntualidad y asistencia, deberán de contar con todas las asistencias en tiempo durante el mes completo, el bono será entregado en el pago de la primera semana del mes siguiente.

Registro de Incidencias Enero				M	J	V	S	D	J	V	S	D	J	V	S	D	J	V	S	D	Faltas	Puntual	Retardo	P s/s	P c/s	Incp
No. Emp	Paterno	Materno	Nombre(s)	1	3	4	5	6	10	11	12	13	17	18	19	20	24	25	26	27						
1	Pérez	González	Fulanito	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	0	13	3	0	0	0
2				0	1	1	2	1	1	0	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	11	3	0	0	0	
3				1	1	0	1	1	1	1	0	1	2	1	1	1	2	1	1	2	12	2	0	0	0	
4																				0	0	0	0	0	0	
																				0	0	0	0	0	0	

Falta	0
Puntual	1
Retardo	2
Permiso sin goce de sueldo	3
Permiso con goce de sueldo	4
Incapacidad	5

Figura 23. Bitácora de incidencias de Recursos Humanos.
Fuente: Elaboración propia.

Estrategia 5

Mejorar atención a clientes incentivando a personal con bono de productividad por el cumplimiento de la meta de venta.

Meta

La atención al público es complicada ya que implica relacionarse con clientes con diferentes niveles de estrés, por lo que se debe crear un ambiente laboral en el que todos se sientan con ánimo y confianza, esto debido a que los colaboradores son los embajadores de la marca, esto permitirá que los clientes tengan una excelente percepción del restaurante y sigan recomendando a familiares y amigos. Con lo que se espera se eleve en un 30% la venta comparado con el mismo mes del año anterior, así como se establecerán metas por sucursal y personal trabajara para lograr un bono de productividad.

Acciones

- Realizar juntas diarias para establecer roles y dar a conocer resultados del día

anterior.

- Realizar reuniones trimestrales con el equipo de trabajo invitándolos a un desayuno para crear vínculos con ellos y tengan la confianza dar su punto de vista o críticas constructivas de la operación diaria de la empresa.
- Entregar mensualmente bono de productividad por el logro de objetivos en restaurante. El bono será del 15 % del sueldo mensual solo si se logra cumplir con el objetivo de venta establecido por el consejo familiar.

Responsable	Dueño		
Calendarización	Tiempo	Presupuesto	
Fecha de inicio: 01/02/2019	Juntas diarias por	15 % del sueldo mensual.	
Fecha de término: 28/12/19	encargado, dueño junta trimestral primer miércoles del trimestre.		

Retroalimentación

El área administrativa tendrá a su cargo la organización de juntas trimestrales y el encargado de sucursal de la junta diaria informativa. Se llevará una bitácora de comentarios la cual se revisará junto con el dueño con la intención de evaluar los comentarios y en caso de ser factible implementar en las sucursales. El encargado de sucursal será el encargado de llevar control de objetivos semanales de venta, así como de dar retroalimentación a empleados para que ganen el bono de productividad.

Estrategia 6

Optimizar turnos de personal en restaurante.

Meta

Mantener un ambiente agradable el tiempo que se encuentre abierto el restaurante, así como la calidad en los platillos, sin que el comensal distinga el cambio de personal. El cual será medido mediante el formato de quejas y sugerencias y deberán obtener un porcentaje mayor de 80 % de comentarios buenos.

Acciones

- Realizar rol de turnos del personal operativo del restaurante.
- Controlar la calidad de atención a clientes, de los platillos en su presentación y sazón de cada producto ofertado.
- Pedir a todos los clientes llenen el formato de quejas y sugerencias para realizar la medición y proporcionar los resultados al dueño para su conocimiento y

retroalimentación.

Responsable	Encargado de sucursal	
Calendarización	Tiempo	Presupuesto
Fecha de inicio: 01/02/2019	Cada miércoles durante	\$300
Fecha de término: 28/12/19	1 hora	

Retroalimentación

El encargado de sucursal realizará la programación de turnos para la operación óptima del restaurante, cuidando la disponibilidad de personal presente para la atención al comensal y las actividades diarias.

4.5.2 Estrategias de mercadotecnia

Para las estrategias de mercadotecnia se pretende como principal objetivo el diferenciarnos de la competencia, generando contenido en redes sociales y atrayendo clientes por medios tradicionales.

Estrategia 1

Dar identidad al restaurante.

Meta

Con los elementos que ya se cuentan, trabajar en mejorar la imagen del restaurante para la atracción de nuevos clientes y lograr que la marca permanezca entre las preferidas de nuestros clientes. Esto será medido con el incremento de venta de un 20 % comparado con el año anterior.

Acciones

Uniformar los restaurantes con los mismos elementos, menú, bolsas para entregas a domicilio, uniformes para los empleados en los mismos colores por día, mobiliario, mantelería.

Responsable:	Dueño	
Calendarización	Tiempo	Presupuesto
Fecha de inicio: 01/02/2019	Indefinido	\$8,500.00
Fecha de término: Indefinido		

Retroalimentación

El administrador presentara propuestas al dueño para su definición de los colores a usar, uniformes por día de la semana, cotizaciones de impresión de menú y volantes.

Programación de colores de uniforme

Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
---------	-------	--------	-----------	--------	---------	--------



Figura 24. Impresión en bolsas biodegradables
Fuente: Elaboración propia

Estrategia 2

Atraer clientes por redes sociales

Meta

Incrementar el número de likes en redes sociales y portales de reserva como TripAdvisor, así como una mayor interacción para lograr una mayor clientela. Se deberá aumentar en un 50 % la participación en redes sociales.

Acciones

- Realizarán publicaciones por parte de un community manager día con día con el fin de hacer ver a los leads que el restaurante tiene un concepto nuevo, con productos de calidad y una atención al cliente superior.

- Pedir a los clientes que ya nos visitaron nos ayuden con una calificación en portales como TripAdvisor o Google Places.

Responsable:	Administración	
Calendarización	Tiempo	Presupuesto
Fecha de inicio: 01/03/2019	Mes con mes	\$12,000
Fecha de término: 31/12/19		

Retroalimentación

El community manager entregara una semana antes su calendarización y propuestas de publicaciones al administrador y este a su vez lo revisara con el dueño para dar visto bueno o solicitar modificaciones, a su vez conforme a lo logrado el dueño continuara con publicaciones y/o cancelación de estas.



Figura 25. Ejemplo de publicación en redes sociales
 Fuente: Elaboración propia

Estrategia 3

Atraer clientes para banquetes.

Meta

Retomar la venta de banquetes para eventos especiales y aumentar la venta de este servicio en un 30 % comparado con el año pasado.

Acciones

Buscar clientes que necesiten banquetes en eventos especiales, retomar cartera que dueño ya tenía y buscar empresas para ofrecer los servicios.

Responsable: Encargado de sucursal

Calendarización	Tiempo	Presupuesto
Fecha de inicio: 01/03/2019	Mes con mes	Se tomaría el presupuesto de publicidad en redes.
Fecha de término: 31/12/19		

Retroalimentación

El encargado de sucursal será responsable de realizar llamadas y tomar datos de los clientes que requieran el servicio de banquetes, esto se realizará con el teléfono del restaurante para no generar una mayor inversión. A su vez se realizará un reporte de prospectos y entregará semanalmente al dueño.

Registro de Prospectos

Folio	Fecha	Tipo de venta	Nombre	Telefono	Correo	Fecha de evento
1	09/01/19	Evento	Jose Pérez	4491232323		10/04/19
2	09/01/19	Evento	Felipe Andrade	4493242345		23/05/19
3	09/01/19	Evento	José Pérez	4494563922		03/06/19
4						

Figura 26. Formato de registro de prospectos.
Fuente: Elaboración propia.

Estrategia 4

Atraer clientes mediante medios tradicionales

Meta

Incrementar el número de clientes que nos visitan o solicitan comida a domicilio en un 20 % comparado con el año anterior.

Acciones

Repartir volantes llamativos que permitan al cliente conocer la ubicación de la sucursal y los medios para solicitar un pedido a domicilio.

Responsable:	Encargado de sucursal	
Calendarización	Tiempo	Presupuesto
Fecha de inicio: 01/03/2019	Dos miércoles del mes	\$3,600
Fecha de término: 30/06/19	durante 2 horas (primer y tercer semana del mes)	

Retroalimentación

El encargado de sucursal será responsable de programar a los colaboradores de su sucursal para el volanteo, el dueño junto con el área administrativa dará seguimiento a la entrega de los flyers en la zona aledaña a cada sucursal.



Figura 27. Ejemplo de flyer.
Fuente: Elaboración propia.

Estrategia 5

Atraer clientes mediante plataformas de entrega a domicilio

Meta

Incrementar el número de clientes que solicitan compras por medio de plataformas digitales de entrega a domicilio en un 20 %.

Acciones

- Realizar convenios con las plataformas digitales que se encuentran en el estado, así como promover en redes sociales el uso de estas.
- Crear cuenta de WhatsApp bussines para ofrecer el servicio y recibir quejas y sugerencias, así como promocionar productos. Se realizará la compra de un teléfono inteligente que usará el community manager.

Responsable:

Administrador

Calendarización

Tiempo

Presupuesto

Fecha de inicio: 01/03/2019

Mes con mes

\$2,000 para compra de celular exclusivo.

Fecha de término: 31/06/19

Retroalimentación

El administrador realizara la aproximación con las plataformas y brindara información mes con mes al dueño de la empresa para evaluar la aceptación de la población de este tipo de plataformas con el fin de evitar la inversión de motocicletas para el reparto de productos en un futuro.



Figura 28. Servicio con plataformas digitales
Fuente: Elaboración propia.

Estrategia 6

Empresa socialmente responsable.

Meta

Cambiar el uso de producto desechable por artículos amigables con el medio ambiente.
En un 100 %

Acciones

- Cambiar platos utilizados para servir dentro del restaurante por utensilios de peltre y evitar generación de basura.
- Cambiar material para servicio a domicilio por desechables amigables con el medio ambiente, en donde se invitará a las personas que acudan por su pedido en el restaurante a llevar su propio recipiente.

Responsable:

Administrador

Calendarización

Tiempo

Presupuesto

Fecha de inicio: 01/10/2019

A partir de 1º de octubre de 2019

\$5,000.00

Retroalimentación

El administrador realizara las cotizaciones pertinentes para la compra de material y se encargara de informar a la sociedad los esfuerzos que se realizan para ser amigables con el medio ambiente.



Figura 29. Loza para restaurante

Al dueño se le sugiere un cambio de nombre en su marca, anteriormente ya se había realizado cambio y se apertura un restaurante, pero por situaciones ajenas a ellos se cerró el establecimiento, con un nuevo diseño se le sugiere retomar la imagen y estandarizar. Esto ayuda a la estrategia de diferenciar al restaurante y mejorar la percepción del mismo.



Figura 30. Propuesta de imagen para restaurante.
Fuente: Diseñador gráfico.

Se pretende que se usen los recursos existentes solo cambiaría el uniforme y aplicaciones que se pretenden realizar para mejorar la calidad del restaurante en general.

4.5.3 Estrategias en producción

En el área de producción se requiere una estandarización en la producción, que todos los platillos sean iguales en todas las sucursales, que el sabor sea el mismo.

Estrategia 1

Estandarizar sazón.

Meta

La empresa estandarizara calidad y sazón del 100 % de los platillos ofertados en todas las sucursales, se solicitará al cliente comparta sus opiniones mediante el formato de quejas y sugerencias, en el cual se registrara si ha visitado alguna otra sucursal para comparar los productos. Tratando de que los comentarios registrados con buenos comentarios se como mínimo del 80 %.

Acciones

- Compra de materia prima unificada.
- Preparación de carnitas por una sola persona siguiendo la receta familiar.
- Se repartirá a sucursales según ventas proyectadas al día.

Responsable:

Producción

Calendarización	Tiempo	Presupuesto
Indefinido	Diario	

Retroalimentación
 El dueño será la persona encargada de verificar que se lleve a cabo la preparación de las carnitas de cerdo y sean repartidas en cada sucursal utilizando productos de calidad y siguiendo la receta de la familia.

Estrategia 2
 Recetas definidas por platillo.

Meta
 Todos los platillos deberán de tener un procedimiento por escrito de producto necesario para su preparación, esto con el fin de establecer medidas y costear cada uno de los platillos que se ofrecen.

- Acciones**
- Selección de productos necesarios para cada receta de platillos.
 - Revisar costo de preparación por platillo.
 - Elaboración de procedimiento de preparación (receta).

Responsable: Producción

Calendarización	Tiempo	Presupuesto
01/01/19	Cada seis meses o creación de platillos nuevos.	

Retroalimentación
 El encargado de producción será el encargado de redactar junto con los cocineros los procedimientos de preparación, así como verificar el costo de elaboración de cada uno de los platillos ofrecidos.

Receta 1				
Ingredientes				
Cantidad	Unidades	Producto	Precio Uni.	Total
1	Kilogramos	Cebolla	\$ 400.00	\$ 400.00
1	Kilogramos	Naranja	\$ 4.17	\$ 4.17
3	Litro	Agua	\$ 3.00	\$ 3.00
4	Litro	Fleita	\$ 12.00	\$ 12.00
0.50	Kilogramos	Sal	\$ 1.20	\$ 1.20
3.50	Kilogramos	Cebolla	\$ 58.30	\$ 58.30
3.50	Kilogramos	Naranja	\$ 47.37	\$ 47.37
Total				\$ 526.04

- Cómo preparar las camitas estilo Michoacán**
1. Preparar la cebolla picada y la naranja en pedacitos.
 2. Preparar el agua con la fleita y la sal.
 3. Preparar la cebolla y la naranja en pedacitos.
 4. Preparar la cebolla y la naranja en pedacitos.
 5. Preparar la cebolla y la naranja en pedacitos.
 6. Preparar la cebolla y la naranja en pedacitos.
 7. Preparar la cebolla y la naranja en pedacitos.

Figura 31. Ejemplo de desglose de producto por receta.

Fuente: Elaboración propia.

Estrategia 3

Expandir menú

Meta

Ampliar la variedad de productos ofrecidos en un 100 % para poder llegar a mayor número de compradores.

Acciones

- Detallar tipos de platillos a ofrecer.
- Generar procedimiento de preparación para su seguimiento diario.
- Generar formato de sugerencias, para que los clientes puedan emitir opinión de nuevos platillos.
- Solicitar a administración impresión de nuevo menú y apoyar la promoción en redes sociales.

Responsable:

Producción

Calendarización

Tiempo

Presupuesto

06/06/19

Semestral

\$300.00

Retroalimentación

El encargado de producción presentara nuevas propuestas de platillos por temporadas especiales y cada seis meses al dueño de la empresa para su evaluación y posible implementación en la sucursal, tomando en cuenta sugerencias personales y de clientes.

Restaurante	
Nombre:	_____
Correo:	_____
Teléfono:	_____
Sucursal:	_____
Fecha:	_____
Comentarios:	

*Figura 32. Formato de sugerencias.
Fuente: Elaboración propia.*

4.6 Control

En el presente apartado se detallará la puesta en marcha de las estrategias anteriormente desarrolladas. Para esto se describirá la situación financiera de la empresa y mediante proyecciones se conocerá el impacto económico del presente plan, finalmente se presentará cronograma de actividades en gráfica de Gantt.

4.6.1 Proyecciones financieras

De acuerdo con Araujo (2013), uno de los componentes más importantes de todo proyecto de inversión es el estudio financiero; sin este análisis, la estructura del proyecto

no tendría bases ni fundamentos económicos para su implantación. Los documentos financieros que fundamentan la expectativa de la situación financiera del proyecto son los presupuestos y los estados financieros proforma o proyectados.

La empresa no cuenta con información completa registrada de años anteriores por lo que tomaremos la del año 2018.

Tabla 16. Estado de resultados Restaurante de Carnitas

CARNITAS LA PIEDAD		
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO		
Periodo	2018	2019
VENTAS	\$ 720,000.00	\$ 1,080,000.00
Total de Ingresos	\$ 720,000.00	\$ 1,080,000.00
Costo de Ventas		
Inventario Inicial	\$ -	\$ -
Compras netas	\$ 384,000.00	\$ 518,400.00
Inventario final	\$ -	\$ -
Total Costo de Ventas	\$ 384,000.00	\$ 518,400.00
UTILIDAD BRUTA	\$ 336,000.00	\$ 561,600.00
Gasto de Venta		
Renta de Local	\$ 48,000.00	\$ 50,400.00
Publicidad y promoción	\$ 3,600.00	\$ 15,600.00
Luz	\$ 6,600.00	\$ 7,800.00
Gasolina	\$ 12,000.00	\$ 9,600.00
Gas	\$ 7,272.00	\$ 8,400.00
Mantenimiento de Vehículos	\$ 6,600.00	\$ 6,000.00
Total Gastos de Venta	\$ 84,072.00	\$ 97,800.00
Gastos de Operación		
Telefonía e internet	\$ 4,788.00	\$ 4,788.00
Sueldos	\$ 180,000.00	\$ 300,002.50
Total de Gastos de Operación	\$ 184,788.00	\$ 304,790.50
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 67,140.00	\$ 159,009.50

Actualmente la empresa no cuenta con un registro contable de la operación diaria de la misma, por lo que es difícil establecer los años anteriores al 2018, por lo que se toma en consideración el 2018 y el proyectado del 2019, esto con la incorporación de las estrategias propuestas por áreas funcionales de la empresa que permitan el incremento

en el 50 % general de las ventas anuales, que representaría un aumento del 355 % en las utilidades.

Estas estrategias suponen una inversión y proponen un incremento en publicidad y promoción del restaurante aunado a la mejor planeación y estandarización de la operación del establecimiento que se verá reflejado en el incremento en ventas y reducción de gastos.

Tabla 17. Estado de situación financiera proyectado

CARNITAS LA PIEDAD		
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO		
Ejercicio	2018	2019
ACTIVO		
<i>CIRCULANTE</i>		
Caja y bancos	\$ 67,140.00	\$ 226,149.50
Clientes		\$ -
Documentos por cobrar	\$ -	\$ -
Inventarios	\$ -	\$ -
Suma de activo circulante	\$ 67,140.00	\$ 226,149.50
<i>FIJO</i>		
Equipo de computo		\$ 7,251.09
Equipo de transporte	\$ 11,240.00	\$ 11,240.00
Mobiliario y equipo	\$ 20,000.00	\$ 30,699.00
Depreciación acumulada		\$ 4,810.00
Suma de activo fijo	\$ 31,240.00	\$ 54,000.09
SUMA DE ACTIVO	\$ 98,380.00	\$ 280,149.59
PASIVO		
<i>A CORTO PLAZO</i>		
Proveedores		\$ 10,700.50
Acreedores diversos	\$ 11,240.00	\$ 23,299.59
Suma de pasivo a corto plazo	\$ 11,240.00	\$ 34,000.09
SUMA DE PASIVO	\$ 11,240.00	\$ 34,000.09
CAPITAL CONTABLE		
Patrimonio	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00
Resultado de ejercicio ant.	\$ -	\$ 67,140.00
Resultado del ejercicio	\$ 67,140.00	\$ 159,009.50
SUMA DEL CAPITAL	\$ 87,140.00	\$ 246,149.50

SUMA DE PASIVO + CAPITAL	\$ 98,380.00	\$ 280,149.59
--------------------------	--------------	---------------

En el estado de resultados podemos apreciar que su liquidez aumenta de forma considerable al tener un control de los resultados de la operación diaria en conjunto con las estrategias propuestas. Esto le proporcionara la estabilidad económica para solventar compromisos de inversión a corto, mediano o largo plazo, lo que le brindaría la oportunidad de abrir nuevas sucursales y así lograr posicionarse como una marca reconocida en un mediano plazo. El dueño comenta que la empresa en sus años de operación no ha tenido utilidades que pueda repartir o que él pueda reinvertir, esto debido a la poca información que anteriormente generaba para la adecuada administración del negocio.

Tabla 18. Flujo de efectivo anualizado.

CARNITAS		
FLUJO DE EFECTIVO ANUALIZADO		
Ingresos	2018	2019
Venta en establecimiento	\$ 360,000.00	\$ 540,000.00
Venta a domicilio	\$ 288,000.00	\$ 432,000.00
Venta de banquetes	\$ 72,000.00	\$ 108,000.00
VENTAS NETAS TOTALES	\$ 720,000.00	\$ 1,080,000.00
Egresos	2018	2019
Costo de Venta	\$ 384,000.00	\$ 518,400.00
Gastos de Venta	\$ 84,072.00	\$ 97,800.00
Gastos de Operación	\$ 184,788.00	\$ 304,790.50
Inversión Planeación estratégica 2019		
Equipo de computo	\$ -	\$ 5,251.09
Telefono community manager	\$ -	\$ 2,000.00
Congelador	\$ -	\$ 10,699.00
Imagen (uniformes, consumibles)	\$ -	\$ 8,500.00
Bonos de puntualidad	\$ -	\$ 24,000.20
Bonos de productividad	\$ -	\$ 36,000.30
Publicidad en redes sociales	\$ -	\$ 12,000.00
Flyers	\$ -	\$ 3,600.00
Losa	\$ -	\$ 5,000.00
Buzón de sugerencias	\$ -	\$ 300.00
Reuniones trimestrales desay	\$ -	\$ 2,000.00
TOTAL DE EGRESOS	\$ 652,860.00	\$ 1,030,341.09

INGRESOS - EGRESOS	\$	67,140.00	\$	49,658.91
Caja inicial	\$	-	\$	67,140.00
Caja final	\$	67,140.00	\$	116,798.91

En el Flujo de Efectivo, observamos que ha sido positivo, por lo que la empresa no visto la necesidad de recurrir a fuentes de financiamiento externas tales como créditos bancarios para el cumplimiento de sus obligaciones.

Con la información anterior podemos observar que el plan estratégico propuesto, si bien es una inversión considerable, se puede financiar directamente de su caja acumulada y aun así obtener utilidades para el siguiente año fiscal, esto sin necesidad de realizar una aportación de capital adicional o buscar algún tipo de financiamiento bancario. La información de los estados financieros presentados anteriormente es respaldada por las siguientes partidas:

Mobiliario y equipo		
Descripción	Monto	Año de compra
Cazo	\$ 3,399.00	2018
Base	\$ 1,299.00	2018
Quemador	\$ 300.00	2018
Tanque de Gas	\$ 600.00	2018
Parrilla	\$ 2,949.00	2018
Plancha	\$ 1,399.00	2018
Pala y colador	\$ 349.00	2018
Mesa de trabajo	\$ 2,259.00	2018
Tabla	\$ 249.00	2018
Cuchillos	\$ 399.00	2018
Bascula	\$ 1,099.00	2018
Refrigerador	\$ 5,699.00	2018
Congelador	\$ 10,699.00	2019
Total	\$ 20,000.00	

Equipo de computo		
Descripción	Monto	Año de compra
Laptop HP	\$ 5,251.09	2019
Celular Huawei	\$ 2,000.00	2019
Total	\$ 7,251.09	

Equipo de transporte		
Descripción	Monto	Año de compra
Moto Italika	\$ 11,240.00	2018
Total	\$ 11,240.00	

Con la información mostrada podemos concluir que la inversión que representa la implementación de la propuesta de planeación estratégica para la empresa no representa un desequilibrio financiero, sino todo lo contrario, representa una oportunidad para el aumento de sus utilidades y una futura expansión como los dueños lo desean realizar en un futuro próximo.

4.6.2 Cronograma de implementación de estrategias.

El cronograma de implementación de estrategias se utilizó un programa informático para la generación de una gráfica de Gantt. El programa Gantt Project nos permite asignar las actividades a los departamentos correspondientes, fijando una fecha de inicio, así como fecha de termino o recurrencia de esta.

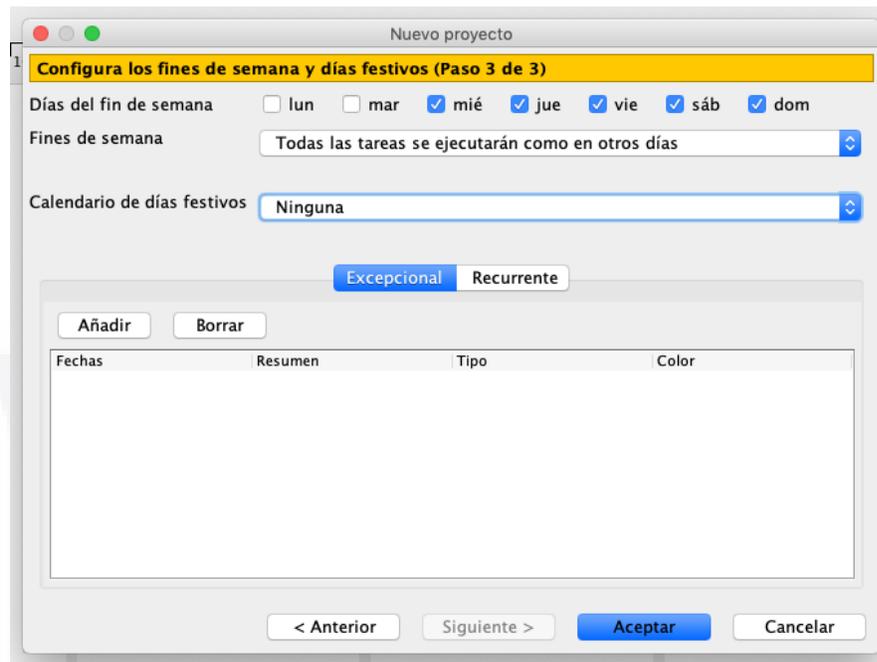
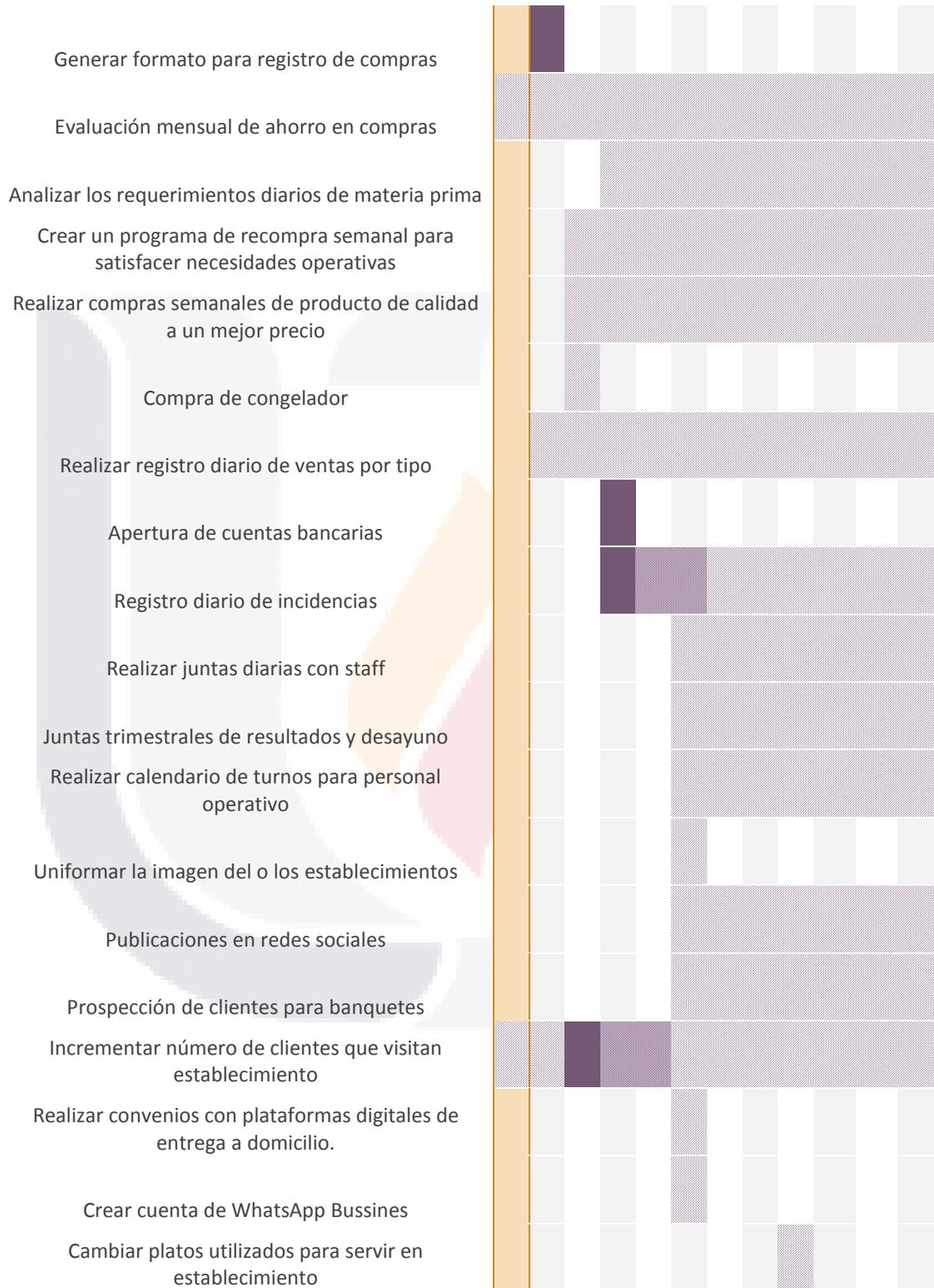
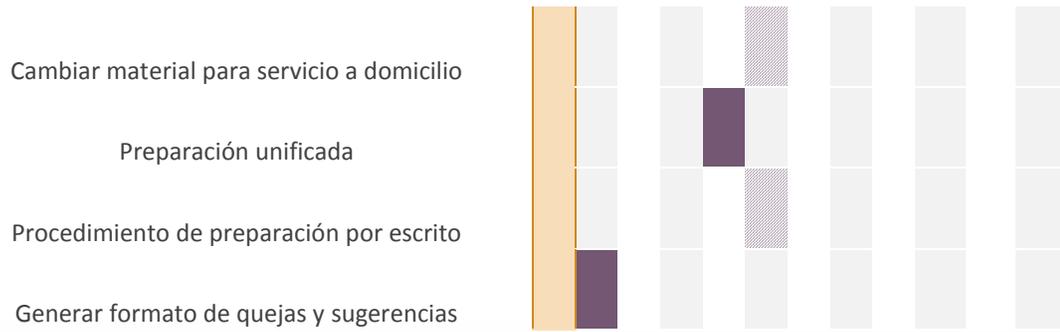


Figura 33. Ventana de Gantt project

Así como nos permite visualizar el progreso que tiene la tarea con una barra de color negro al centro de esta, si alguna actividad presenta algún retraso por parte de algún miembro del staff se marcará en color rojo. A continuación, se muestra la grafica de Gantt para el presente caso práctico, para efectos de presentación completa de la información se presenta por periodos y las actividades que se realizan en estos.







Conclusiones

El presente caso práctico se realizó con intención de proponer a la empresa de preparación de alimentos un plan estratégico que le ayudara a lograr el crecimiento que sus dueños buscan, debido a que es uno de los principales ingresos que la familia y en particular los hijos del jefe de familia tienen. Por lo que para llevar a cabo esto, se realizó un análisis de situación que permitiera conocer la situación actual de la empresa y cuáles son los factores, tanto internos como externos le afectan o ayudan al logro de los objetivos, siempre cuidando el presupuesto que la empresa puede invertir en el presente plan estratégico.

La empresa durante varios años ha tenido éxito en el ramo de comida rápida, sin embargo, la carencia de un plan estratégico que ayudara a los dueños a formalizar el negocio y visualizar el futuro que su empresa puede lograr, desistían o abandonaban por largos periodos el negocio familiar.

Por lo anterior, se considera que el presente trabajo cumplió con el objetivo, ya que se pudo establecer la situación de la empresa, ayudando a conocer la posición en la que se encuentra en la industria, gustos y preferencias de sus consumidores, cambios que está sufriendo la industria restaurantera con plataformas digitales que mejoran la experiencia de los clientes, así como a reducir costos y mejorar las utilidades de la empresa. Estas son algunas de las observaciones destacadas en el análisis situacional del restaurante que ayudaron a la generación de estrategias.

El modelo usado para el plan estratégico realizó aportes significativos que permitieron en primer lugar realizar el análisis ambiental, conociendo como se encontraba la empresa se estableció una dirección organizativa, esto con la finalidad de darle un rumbo a la

organización y que todos los integrantes de la familia lograran realizar el compromiso para el futuro de la empresa, de esta forma evitar los largos periodos de abandono que no permitía el establecer la marca como una de las preferidas en la industria.

De igual manera, el análisis situacional permitió establecer objetivos específicos para la intervención, que son muy importantes para llevar a cabo la planeación estratégica en cada departamento de la organización y en conjunto trabajar para lograr el objetivo general del mismo. Una vez que se tienen los objetivos se comienza a planear las estrategias a seguir para lograr todos los objetivos, que en este caso se realizaron estrategias por áreas funcionales de la empresa: Administración, Producción y Mercadotecnia.

Las tres áreas recaen en miembros de la familia, al ser una microempresa algunos roles son repetidos por una o dos personas, ellos tienen el pleno conocimiento de que al seguir las estrategias propuestas tienen la oportunidad de hacer crecer su negocio, las áreas funcionales del restaurante tienen una delimitación de funciones y con el compromiso familiar para el futuro de la empresa saben que tienen que trabajar para el logro de los objetivos.

Del mismo modo, se recalcó la importancia de llevar a cabo un registro de las operaciones que tiene la empresa, ya que permitió visualizar un futuro prometedor para la familia y la expansión de la organización, la estandarización de los procesos, generación de bases de datos para un mejor control de compras y gestión de clientes, así como la imagen que la empresa tiene que dar a los clientes, esto para lograr un rápido crecimiento y posicionamiento en la mente del consumidor local.

Una vez que se tienen las estrategias con sus metas y acciones, se buscó la información financiera de la empresa, algo que no tenían por escrito, pero la información que proporcionó la familia fue de gran ayuda para construir los estados financieros, de esta forma conocer la situación en la que se encuentran y tomar decisiones para la inversión que se realiza para el logro del plan estratégico.

Al construir y analizar la información financiera nos mostró la viabilidad de poner en marcha el plan estratégico, la empresa se encuentra en la posibilidad de realizar la inversión sin necesidad de solicitar algún financiamiento bancario, ya que se realizaría con el flujo de efectivo que tiene mes con mes.

Debido a lo anterior se puede concluir que el presente caso práctico cumplió con los objetivos general y específicos planteados, que es el entregar una herramienta que permita a la empresa tener un fin común a los integrantes del equipo de trabajo e implementar las estrategias medibles y claras que los llevaran al éxito.

Bibliografía

- Abreu, J. (2012). Hipótesis, Método & Diseño de Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(2), 187–197. Retrieved from [http://www.spentamexico.org/v7-n2/7\(2\)187-197.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n2/7(2)187-197.pdf)
- Ackoff, R. (1985). *Un concepto de planeación de empresas*. México: Limusa.
- Acle, A. (1989). *Planeacion estrategica y control total de calidad*. México: Grijalbo.
- Ansoff, I., Hayes, R., & Declerck, R. (1983). *El planteamiento estratégico: Nueva tendencia de la administración* (2a ed.). México: Trillas.
- Araya, A. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares (Models of strategic planning in the family business). *TEC Empresarial*, 11(1), 23. <https://doi.org/10.18845/te.v11i1.3093>
- Baca, G., Rodríguez, N., Alcántar, M., Prieto, A., Pérez, G., Rivera, I., ... Rivera, G. (2014). *Administración integral: hacia un enfoque de procesos*. México: Grupo Editorial Patria.
- Buculescu, M. (2013). Harmonization process in defining small and medium-sized enterprises. Arguments for a quantitative definition versus a qualitative one. *Theoretical & Applied Economics*, 20(9), 103–114. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=91714191&lang=de&site=ehost-live>
- CANIRAC. (2015). *Dimensiones de la Industria Restaurantera*. Retrieved from [http://canirac.org.mx/images//files/TODO SOBRE LA MESA ESTUDIOS DE LA INDUSTRIA.pdf](http://canirac.org.mx/images//files/TODO%20SOBRE%20LA%20MESA%20ESTUDIOS%20DE%20LA%20INDUSTRIA.pdf)
- Cardozo, M., & Fuentes, T. (2011). Análisis De Tres Modelos De Planificación Estratégica Bajo Cinco Principios Del Pensamiento Complejo. *Redip Unexpo Vrb*, 1(2), 118–134. Retrieved from <http://redip.bqto.unexpo.edu.ve/index.php/redip/article/view/109/45%0A>

- Carlock, R., & Ward, J. (2001). *Strategic Planning for The Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*. Basingstoke: Palgrave Macmillan UK.
- Carson, D. (1990). Some Exploratory Models for Assessing Small Firms ' Marketing Performance (A Qualitative Approach). *European Journal of Marketing*, 24(11), 8–51.
- CEPLAP. (2016). *Programas Sectoriales 2016-2022 Economía y Turismo*. Retrieved from <http://www.aguascalientes.gob.mx/cplap/Docs/IMCO/2017/Sectoriales/4Economia.pdf>
- Certo, S., & Certo, T. (2012). *Modern Management: Concepts and skills* (12a ed.). Upper Saddle River: Pearson Education.
- Cervantes, V. (2019). ¿Cuáles son las apps de comida preferidas en México? - Revista Líder Empresarial. Retrieved March 8, 2019, from Lider Empresarial website: <https://www.liderempresarial.com/cuales-son-las-apps-de-comida-preferidas-en-mexico/>
- Comisión Europea. Recomendación de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas. , L 124 Diario Oficial de la Unión Europea § (2003).
- Correa, F. (2009). *Administración*. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/univeraguascalientessp/detail.action?docID=3181499>
- Daspit, J., Chrisman, J., Sharma, P., Pearson, A., & Long, R. (2017). A Strategic Management Perspective of the Family Firm: Past Trends, New Insights, and Future Directions. *Journal of Managerial Issues*, XXIX(1), 6–29. <https://doi.org/1045-3695>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14a ed.). México: Pearson Educación.
- Davila, M., Layrissé, F., Lozano, G., Riojas, E., & Urbina, H. (2014). *El libro del Fracaso* (1a ed.). México: Instituto del Fracaso.

- Diario Oficial de la Federación. *Reglas de operación del fondo de apoyo para la micro, pequeña y mediana empresa (Fondo PyME) para el ejercicio fiscal 2013.* , 10 § (2013).
- Dickson, F. (1982). *El éxito en la administración de las empresas medianas y pequeñas.* México: Diana.
- Empresarial, L. (2018). Aguascalientes: Segundo lugar de las “10 Ciudades Medias del Continente con Mayor Potencial Económico” - Revista Líder Empresarial. Retrieved October 18, 2018, from Líder Empresarial website: <https://www.liderempresarial.com/economia/aguascalientes-segundo-lugar-de-las-10-ciudades-medias-del-continente-con-mayor-potencial-economico/>
- Financiero, E. (2016). Tres opciones para cobrar con tarjeta en su negocio. Retrieved November 11, 2018, from El Financiero website: <https://www.elfinanciero.com.mx/tech/tres-opciones-para-cobrar-con-tarjeta-en-su-negocio>
- Freedman, L. (2016). *Estrategia: Una historia* (1a ed.). Retrieved from <https://books.google.com.mx/books?id=1aYqDQAAQBAJ>
- González, E. (2010). *Planeación estratégica, caso práctico Maralis.* Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Hallberg, K. (2000). *A Market-oriented Strategy for Small and Medium Scale Enterprises.* Retrieved from <https://books.google.com.mx/books?id=Yca0bwttYFIC>
- Hernández, M. (2016). Tu empleo mal pagado le pega a la economía y por eso no consigues un mejor trabajo. *Huffingtonpost.* Retrieved from https://www.huffingtonpost.com.mx/2016/09/02/tu-empleo-mal-pagado-le-peg-a-la-economia-y-por-eso-no-consigue_a_21459779/
- IADEF. (2011). *Modelo de protocolo de empresa familiar.* 1–47.
- INEGI. (2016). PIB por entidad federativa. Retrieved from <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/pibe/default.aspx>
- INEGI. (2018). Tasa de desocupación.

- Jornada, L. (2018). Aguascalientes registra crecimiento económico sostenido - La Jornada Aguascalientes (LJA.mx). Retrieved November 11, 2018, from La Jornada Aguascalientes website: <http://www.lja.mx/2018/07/aguascalientes-registra-crecimiento-economico-sostenido/>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2003). *Administración, Una perspectiva global* (12th ed.). Retrieved from http://biblio.econ.uba.ar/opac-tmpl/bootstrap/tc/147038_TC.pdf
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, Una perspectiva global y empresarial* (14th ed.). Retrieved from <http://www.mhhe.com/uni/koontzape14e>
- Kuri, J. (2011). Teoría de la planeación. In *APuntes de Planeación* (p. 4). Retrieved from http://www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt_Planeacion_internet/TEMAIL.1.pdf
- Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/univeraguascalientessp/detail.action?docID=3227502>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* (5a Edición). Pearson Educación.
- Masson, J. L. (2006). *La planeación estratégica en las empresas familiares*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Mercado, S. (2002). *Administracion aplicada/ Applied Management*. Retrieved from <https://books.google.com.mx/books?id=VE35sBzUmjYC>
- Merker, G. (2012). Casi la mitad de las PyMEs mexicanas fracasan por una mala gestión. Retrieved from Gestion.org website: <https://www.gestion.org/estrategia-empresarial/35717/casi-la-mitad-de-las-pymes-mexicanas-fracasan-por-una-mala-gestion/>
- Miguel, R. (2019). Inflación cierra 2018 con un incremento anual de 4.83%. Retrieved January 15, 2019, from El Universal website: <https://www.eluniversal.com.mx/cartera/economia/inflacion-cierra-2018-con-un-incremento-anual-de-483>

- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico : conceptos, contextos y casos* (p. 641). p. 641.
- Morales, F. (2019). Observatorio Ciudadano de la Reforma Laboral alza la mano para las audiencias. Retrieved February 15, 2019, from El Economista website: <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Observatorio-Ciudadano-de-la-Reforma-Laboral-alza-la-mano-para-las-audiencias-20190214-0102.html>
- Morrisey, G. L. (1996). *Pensamiento Estratégico: construya los conocimientos de su planeación/Planeando con Morrisey*. Prentice Hall:.,
- Münch, L. (2011). *Planeación Estratégica: El rumbo hacia el éxito* (2a ed.). México: Trillas.
- OCDE. (2001). *OECD Environmental Outlook*. Retrieved from https://books.google.com.mx/books?id=fic_HF0xIYsC
- OCDE. (2017a). *Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy*. (June), 7–8. <https://doi.org/10.15713/ins.mmj.3>
- OCDE. (2017b). *Entrepreneurship at a Glance 2017*. https://doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2017-en
- Palacios, L. C. (2011). *Dirección Estratégica* (2a.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Palomo, M. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. *Ingenierías*, VIII(28), 25–31.
- PIMAGS. (2018). Información Sociodemográfica y Censal. In *Plataforma de Información Municipal*. Retrieved from <http://www.pimags.gob.mx/index.php?p=censal>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Retrieved from <http://dibpxy.uaa.mx/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=catt04898a&AN=ua.000122218&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Porter, M. E. (2008). Strategy Strategy the Five Competitive. *Harvard Business Review*, 86(January), 78–94. <https://doi.org/Article>
- Prieto, E. (2010). *Propuesta de un plan estratégico para la empresa "Paileria México."*

Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Riquelme, M. (2015). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Retrieved October 9, 2018, from www.5fuerzasdeporter.com/ website: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Rodríguez, C. (2009). *Propuesta de un plan estratégico para una empresa de nueva creación dedicada a realizar eventos a corporativos en Aguascalientes, México*. Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Rodríguez, D., & Valldeoriola, J. (2009). *Metodología de la investigación*. Catalunya: Universidad Oberta de Catalunya.

Rojas, M. D., & Medina, L. J. (2011). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Casos* (1st ed.). Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

Ruiz, M., Parra, G., & García, P. (2009). *Un modelo orgánico del proceso de dirección estratégica de la empresa familiar*. 2, 21–37.

Sánchez, J. (2015). *Cuentos de Cuentas*. 1, 25–27. Retrieved from <http://www.condusef.gob.mx/Revista/PDF-s/2015/180/cuento.pdf>

Sánchez, J., & Morales, M. (2003). *Planeación estratégica: Breve revisión teórica*. *Planeación y Evaluación Educativa*, 90, 330–332. Retrieved from <http://132.248.9.34/hevila/Planeacionyevaluacioneducativa/2009/vol16/no45/1.pdf>

Scarborough, N. M., & Zimmerer, T. (2000). *Cases in small business management and entrepreneurship*. Retrieved from <https://books.google.com.mx/books?id=wLfIXaCpo8MC>

Solis, A. (2018). *EPN: Fin de ciclo | La necesaria reforma energética que incumplió sus promesas* • Forbes México. Retrieved December 17, 2019, from Forbes México website: <https://www.forbes.com.mx/epn-fin-de-ciclo-la-necesaria-reforma-energetica-que-incumplio-sus-promesas/>

Steiner, G. A. (1983). *Planeación estratégica : lo que todo director debe saber*. 19–30. Retrieved from [http://0-](http://0-188)

search.ebscohost.com.millennium.itesm.mx/login.aspx?direct=true&db=cat00524a&AN=btm.b428072&lang=es&site=eds-live

- Tagle, R. (2013). *Administración estratégica y liderazgo.pdf*. Retrieved March 15, 2018, from Gestipolis website: <https://www.gestipolis.com/administracion-estrategica-liderazgo/>
- Torres, J. (2018). *Las Reformas Fiscales que vendrían para 2019*. Retrieved December 16, 2018, from El Financiero website: <https://www.elfinanciero.com.mx/monterrey/las-reformas-fiscales-que-vendrian-para-2019>
- Tzu, S. (2013). *El Arte de la Guerra*. CS Ediciones.
- Vargas, G. M., Domínguez, Á. Z., Crespo, J. M., Dávalos, H. A., Páramo, J. S., & Arellano, H. L. (2007). *Teorías clásicas de la organización y el management*. Retrieved from https://books.google.com.mx/books?id=j_JmMwEACAAJ
- Villalobos, M. (2006). *Aplicación de la Planeación Estratégica a la franquicia de alimentos Chaskafrutas*. Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Ward, J. (2006). *El éxito en los negocios de familia*. Retrieved from <https://books.google.com.mx/books?id=n8Jo2pZDFkEC>
- Ward, J. L. (1988). The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses. *The Best of Family Business Review II*, 190–195. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00105.x>
- Yüksel, I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52–66. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p52>

Anexos

Anexo A

Cuestionario aplicado en la empresa La empresa

1. ¿La empresa cuenta con declaración escrita de **misión** de la empresa, en caso de tenerla favor de enunciarla?
2. ¿La misión es conocida por el equipo completo?
3. ¿La empresa cuenta con una declaración escrita de **visión** de la empresa, en caso de tenerla favor de enunciarla?
4. ¿La visión es conocida por el equipo completo?
5. ¿La empresa cuenta con una declaración escrita de los **valores** de la empresa, en caso de tenerla favor de enunciarla?
6. ¿Los valores son conocidos por el equipo completo?
7. ¿La empresa cuenta con objetivos a largo plazo por escrito, en caso de tenerlos favor de enunciarlos?
8. ¿Los objetivos son conocidos por el equipo completo?
9. ¿Actualmente su empresa tiene alguna estrategia general, en caso de tenerla favor de enunciarla?
10. ¿La empresa cuenta con planes y programas por escrito a corto y mediano plazo?
11. ¿La empresa cuenta con un modelo de medición y evaluación del rendimiento de acuerdo con las estrategias establecidas?
12. ¿La empresa cuenta con normas de decisión y evaluación?
13. ¿La empresa cuenta con manuales de organización?
14. ¿Cuáles considera usted que son las expectativas de los clientes respecto a su empresa?
15. ¿Cuáles considera usted que son las expectativas de los proveedores respecto a su empresa?
16. ¿Cuáles son las expectativas del personal respecto a su empresa?
17. ¿Cuáles son las expectativas de usted respecto a su empresa?

Anexo B

Hábitos de Consumo sobre alimentos preparados

Buen día, se realiza esta encuesta para conocer los hábitos de consumo de alimentos entre la población de Aguascalientes. Esta encuesta es absolutamente anónima y confidencial. Por favor contesta las preguntas o marca con una X.

1 Edad

2 Sexo
 Mujer Hombre Otro:

3 ¿Cuál es tu último grado de estudios?
 Educación básica Bachillerato
 Licenciatura Posgrado

4 Ocupación:

5 Código Postal:

6 Estado Civil:
 Soltero Casado Unión libre
 Divorciado Otro

7 Hijos:

Preferencias de consumo

8 ¿Con qué frecuencia consumes alimentos fuera de casa?
 Casi nunca Una o dos veces por semana
 Diariamente Una o dos veces por mes

9 ¿Cuáles días de la semana acostumbras a comer fuera o comprar alimentos?
 Lunes Jueves Domingo
 Martes Viernes

Miércoles Sábado

10 ¿A qué hora es común que consumas alimentos fuera de casa?
 Por la mañana Por la noche
 Por la tarde

11 ¿Qué zona prefieres para comprar o consumir alimentos?
 Norte Centro Poniente
 Sur Oriente

12 ¿Qué tipo de comida prefieres?
 Oriental Italiana Otra:
 Mexicana Americana

13 ¿Qué tipo de establecimientos de comida frecuentas?
 Restaurante Cafetería
 Comida rápida Merendero
 Cocina económica Otro:

14 ¿Cuánto dinero estarías dispuesto a pagar por un taco de carnitas?
 \$10 \$12 \$15

15 ¿Por qué medio te enteras de la apertura de un nuevo establecimiento?
 Lo veo en la calle Redes Sociales
 Recomendación de un amigo o familiar Flyers

16 ¿Sueles pedir comida a domicilio?
 Sí No

17 ¿Cuánto tiempo es lo máximo de espera por comida a domicilio?
 15 - 20 minutos 31 - 45 minutos
 21 - 30 minutos Otro:

Califica los siguientes factores que te ayudan a decidir en donde comprar o consumir alimentos. (Siendo 1 el menos importante y 5 el más importante)

18. Elementos para elegir un establecimiento de comida, selecciona uno por fila.

	1	2	3	4	5
Precio					
Calidad de la comida					
Ubicación					
Atención amable					
Rapidez					

19. Elementos para elegir un alimento, selecciona uno por fila.

	1	2	3	4	5
Sabor					
Textura					
Color					
Aroma					
Presentación del platillo					

Gracias por tu colaboración.