



**UNIVERSIDAD AUTONOMA  
DE AGUASCALIENTES**

**MAESTRIA EN CIENCIAS ECONOMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
AREA: ADMINISTRACION**

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO  
PARA LA EMPRESA “PAILERIA MEXICO”**

**CASO PRACTICO PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRIA EN CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**AUTOR:  
L.A.E. ELSA AGUSTINA PRIETO ESQUIVEL  
TUTOR:  
M.A. BOGAR GARCIA MARTINEZ  
LECTORES:  
M.A. EDGAR ANDRES LOPEZ ENRIQUEZ  
DRA. LAURA ROMO ROJAS**

**AGUASCALIENTES, AGS., 31 DE MAYO DE 2010**

Oficio No. / CCEA / SIP / 027 / 2010

C.P. MARIA ESTHER RANGEL JIMENEZ,  
JEFA DEL DEPTO. DE CONTROL ESCOLAR,  
P R E S E N T E .

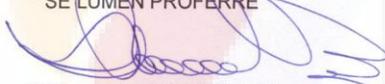
Me es grato comunicarle que el alumn@ **ELSA AGUSTINA PRIETO ESQUIVEL**, ha concluido satisfactoriamente su trabajo práctico para obtener el grado de MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS AREA ADMINISTRACION, con el título "**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA "PAILERÍA MÉXICO"**", este proyecto se realizó bajo la dirección de su Comité Tutorial:

Director de Tesis	M.A. BOGAR GARCIA MARTINEZ
Lector 1	M.A. EDGAR ANDRES LOPEZ ENRIQUEZ
Lector 2	DRA. LAURA ROMO ROJAS

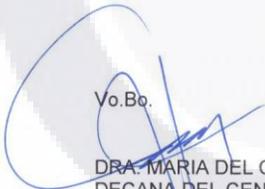
El cual se concluyó satisfactoriamente con **VOTO APROBATORIO** de acuerdo a lo señalado por el Art. 175 apartado II del Reglamento General de Docencia, anexando copia de la citada aprobación.

Sin otro particular por el momento quedamos a sus atentas órdenes para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente  
Aguascalientes, Ags., 31 de Mayo de 2010  
" SE LUMEN PROFERRE "

  
DRA. LAURA ROMO ROJAS  
SECRETARÍA DE INVESTIGACION Y POSGRADO

Vo.Bo.

  
DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA  
DECANA DEL CENTRO

c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado  
c.c.p.- Minuta de Sec. Inv. y Posgrado  
c.c.p.- Archivo Maestría

\*mchn



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES

Centro de Ciencias Económicas y Administrativas



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES

Commemoración del Bicentenario del inicio de la Independencia de México  
y del Centenario de la Revolución Mexicana

**DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA  
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.  
P R E S E N T E**

Por medio del presente como Comité Tutorial designado de la alumno **ELSA AGUSTINA PRIETO ESQUIVEL**, con ID **11059** quien realizó la tesis titulada **"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PAILERIA MÉXICO"** y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, nos permitimos emitir el VOTO APROBATORIO, para que ella pueda proceder a imprimirla, así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado de Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas, área Administración.

Ponemos lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, le enviamos un cordial saludo.

**ATENTAMENTE**  
Aguascalientes, Ags., 24 de Mayo del 2010.  
**"SE LUMEN PROFERRE"**

  
M.A. BOGAR GARCÍA MARTÍNEZ

  
M.A. EDGAR ANDRÉS LÓPEZ ENRÍQUEZ  
Asesor 1 de tesis

  
DRA. LAURA ROMO ROJAS  
Asesor 2 de tesis

c.c.p. Interesada  
c.c.p. Secretaría de Investigación y Posgrado del C.C.E.A.  
c.c.p.- Secretaría Técnica de la M.C.E.A.  
c.c.p.- Jefatura del Depto. de Administración  
c.c.p.- Consejero Académico del área de Administración

\*aemr



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE AGUASCALIENTES  
 Centro de Ciencias Económicas y Administrativas  
 SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

DICTAMEN DE TESIS

MAESTRIA: EN CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
 AREA: Administración

No. de expediente

DATOS DEL SUSTENTANTE	
NOMBRE DEL SUSTENTANTE (incluir un e-mail) ELSA AGUSTINA PRIETO ESQUIVEL elsa_0604@hotmail.com	NO. DE REGISTRO: 11059
LUGAR DE TRABAJO, TELEFONO PAILERIA "MÉXICO" TEL. 977-26-11	PUESTO/CARGO GERENTE ADMINISTRATIVO

TITULO TESIS ( ) TRABAJO PRACTICO ( X )  
 PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA "PAILERIA MÉXICO"  
**OBJETIVO:**  
 PROPONER UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PAILERIA "MÉXICO" EN BASE AL ESTUDIO DE DIFERENTES METODOLOGÍAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

CUERPO ACADÉMICO LINEA GENERAL DE APLICACIÓN DE CONOCIMIENTO (LGAC)  
**GESTIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA ESTRATEGIAS EMPRESARIALES**  
 DICTAMEN DE LA TESIS POR EL CONSEJO ACADEMICO DE LA MAESTRÍA  
**VOTO APROBATORIO/**

NOMBRE	COMITÉ TUTORAL	FIRMA
Director de Tesis: M.A. BOGAR GARCÍA MARTÍNEZ		
Asesor 1: M.A. EDGAR ANDRES LÓPEZ ENRÍQUEZ		
Asesor 2: DRA. LAURA ROMO ROJAS		
NOMBRE	Vo. Bo.	FIRMA
Jefe de Departamento LAE José Arturo Viramontes Pérez		
Consejero Académico Dra Laura Romo Rojas		
Secretario de Investigación Dra. Laura Romo Rojas		
Secretaria Técnica MA José Antonio Martínez Murillo		



Aguascalientes, Ags. a 26 de Mayo del 2010.

31 MAYO 2010  
**RECIBIDO**  
 M.C.H.N

Código: FO-151500-10  
 Emisión: 00  
 Fecha: 26/01/2009

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero que nada quiero agradecerle a Dios por haberme permitido cumplir un sueño más, que es el de llegar a la culminación de mis estudios ya que a pesar de todo lo que pase, solo él me dio las fuerzas necesarias para terminar. GRACIAS DIOS SIN TI NO SOY NADA Y CONTIGO LO TENGO TODO.

A MIS PADRES, pero sobre todo a MI MADRE, gracias mamita que hubiera hecho sin tu amor y apoyo eres mi todo y mi mejor ejemplo de que a pesar de los problemas hay que echarle muchas ganas y no dejarse rendir. PAPÁ te quiero y aunque no me lo digas se que estas muy orgulloso de mí y yo estoy orgullosa de ser tu hija.

MIS HERMANOS, los quiero a todos, Salvador, Juan Francisco, Josué y Pepe, gracias por su apoyo a lo largo de estos 2 años sé que tengo los mejores hermanos que Dios pudo haberme dado y aunque no lo crean son un gran ejemplo para mí y los mejores amigos y cómplices que tengo.

Jorge, gracias por apoyarme desde la primera vez que te comente la idea de empezar este proyecto y en mis desveladas, me estuviste dando ánimo y tu apoyo incondicional. TE AMO CORAZON!!

A mis Amigos, gracias a todos y cada uno de ustedes por su ayuda y apoyo durante estos dos años, conocí a grandes personas y sobre todo a mis queridas chicas del club: Araceli, Isabel, Lety, Lourdes y Sarai, las quiero mucho y lo saben.

A MI TUTOR: Maestro Bogar gracias por su apoyo desde la primera vez que le presente mi tema y orientarme para lograr terminar este trabajo a pesar los problemas por los que pase.

MIS LECTORES: Dra. Laura Romo Rojas no tiene idea de cómo me sirvieron las palabras que me brindo cuando más lo necesite y el apoyo que me brindo para la culminación de mi trabajo. Maestro Edgar Andrés, su retroalimentación y orientación fue de gran ayuda en mi trabajo.



## **DEDICATORIAS**

Este trabajo está dedicado a mi familia porque han sido el mejor ejemplo de que todo se puede hacer siempre y cuando estemos unidos y sobre todo a MI MADRE, gracias DIOS por permitir que ella siga conmigo, TE AMO PAULINA.



## RESUMEN

En la época actual es importante para cualquier empresa ya sea micro, pequeña, mediana o grande contar con un plan estratégico para su buen funcionamiento, por lo que en este trabajo se presenta como idea principal: La Propuesta de un Plan Estratégico para la empresa “Paileria México”.

Durante el transcurso de la maestría se pudo identificar que la empresa “Paileria México” no contaba con una planeación estratégica a pesar de los años de experiencia que tiene en el mercado laboral razón por la cual se tomo la decisión de trabajar en la propuesta de un plan estratégico para la misma.

Hoy en día se considera que para que tenga éxito una empresa debe de contar con un plan estratégico en el cual se establezcan los criterios necesarios que sirvan para tomar las decisiones organizacionales diarias así como establecer un patrón que sirva para evaluar tales decisiones.

Se establecen unas preguntas de investigación que sirvan como punto de partida para iniciar la investigación en cuanto a que tipos de métodos de planeación estratégica puedan ser propuestos en la empresa.

Se presenta un marco teórico con algunos conceptos de planeación, estrategia y de planeación estratégica de diferentes autores y de igual manera se presentan diferentes modelos de planeación estratégica, los cuales se estudiaran para poder determinar cuál es el adecuado para la empresa Paileria “México” o poder establecer un método en base a lo investigado.

Se establece el tipo de metodología que se va a seguir en la propuesta del método de planeación estratégica y el plan de trabajo que se tiene contemplado llevar a cabo.

Se propone un plan estratégico de acuerdo a las metodologías estudiadas y de acuerdo a los resultados de los análisis de los cuestionarios y encuestas que se llevaron a cabo a los integrantes de la empresa, las cuales sirvieron de referencia para poder determinar que método de planeación estratégica sería el adecuado para este tipo de empresa.

La metodología que se propone es un modelo sistemático, el cual indica en una forma lógica cada una de las acciones y pasos que deben de llevarse a cabo para lograr un fin, con el objetivo de que la situación de la empresa mejore y permita incrementar los beneficios de la empresa.

También se presentan las conclusiones a las que se llegaron después de haber analizado y estudiado la empresa así como los cuestionarios que se aplicaron en ella.

**PALABRAS CLAVE: PLANEACION, ESTRATEGIA Y PLANEACION ESTRATEGICA.**

**INDICE**

**ANTECEDENTES.....1**

**CAPITULO I**

**INTRODUCCION.....4**

**1.1 JUSTIFICACION.....6**

**1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....7**

**1.2.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACION.....8**

**1.2.2. OBJETIVO GENERAL.....9**

**1.2.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....9**

**1.3 HIPOTESIS.....10**

**CAPITULO II**

**MARCO TEORICO**

**2.1 PLANEACION.....11**

**2.1.1 CONCEPTOS DE PLANEACION.....11**

**2.1.2 PASOS DE LA PLANEACION.....13**

**2.1.3 MISION.....16**

**2.1.3.1 MISIONES O PROPOSITOS.....17**

**2.1.4 VISION.....19**

**2.1.5 LOS VALORES.....21**

**2.2 LA ESTRATEGIA.....25**

**2.2.1 CONCEPTOS DE ESTRATEGIA.....25**

**2.2.2 FORMULACION DE LA ESTRATEGIA.....29**

**2.2.2.1 LA IMPLANTACION DE LA ESTRATEGIA.....30**

2.2.3 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO.....	31
2.2.4 LA ESTRATEGIA DEL DIAMANTE.....	33
2.2.5 METODOLOGIA DE MICHAEL PORTER.....	36
2.2.6 GRANDES ESTRATEGIAS.....	38
2.4 LA PLANEACION ESTRATEGICA.....	41
2.4.1 CONCEPTOS DE PLANEACION ESTRATEGICA.....	41
2.4.2 ANALISIS DE MODELOS DE PLANEACION ESTRATEGICA.....	46
2.4.2.1 MODELOS DE PLANEACION ESTRATEGICA.....	47
<b>CAPITULO III</b>	
<b>DISEÑO METODOLOGICO</b>	
3.1. PROPOSITO DEL ESTUDIO.....	55
3.2 ENFOQUE.....	55
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>ANALISIS DE LA EMPRESA</b>	
4.1 ANALISIS Y RESULTADOS DE LA EMPRESA.....	57
<b>CAPITULO V</b>	
<b>METODO DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA PAILERIA "MEXICO"</b>	
5.1. METODO DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA PAILERIA "MEXICO".....	70
5.1.1 DEFINICION DE LA MISION.....	71
5.1.2 DEFINICION DE LA VISION.....	71
5.1.3 DEFINICION DE LOS VALORES.....	72
5.1.4 ANALISIS AMBIENTAL (FODA).....	73
5.1.5 ELABORACION DE OBJETIVOS.....	76

5.1.6 DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS CONSIDERANDO LAS TEORIAS DE MICHAEL PORTER.....77

5.1.7 PROGRAMAS INTEGRADOS.....79

**CAPITULO VI**

**CONCLUSIONES**

CONCLUSIONES.....80

BIBLIOGRAFIA.....82

**ANEXOS**

ANEXO 1

CUESTIONARIO APLICADO.....85

ANEXO 2

ENCUESTA PARA DETERMINAR VALORES DE LA EMPRESA.....101

ANEXO 3

GRAFICAS DEL CUESTIONARIO APLICADO.....102

**INDICE DE TABLAS**

TABLA 1. CLASIFICACION OFICIAL DEL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS EN MEXICO.....3

TABLA 2. LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENERICAS SEGÚN MICHAEL PORTER.....38

TABLA 3. MATRIZ DE ELECCION DE GRANDES ESTRATEGIAS.....40

TABLA 4. TABLA DE MODELOS DE PLANEACION ESTRATEGICA.....47

**INDICE DE FIGURAS**

**FIGURA 1. CUADRO DE ELEMENTOS BASICOS DE LA MISION DE LA ORGANIZACIONAL.....17**

**FIGURA 2. DEFINICION DE LA MISION.....20**

**FIGURA 3. MODELO DE ESTRATEGIA DE ANDREWS.....31**

**FIGURA 4. LA ESTRATEGIA DEL DIAMANTE.....35**

**FIGURA 5. EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER.....37**

**FIGURA 6. MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA.....52**

**FIGURA 7. MODELO DE PLANEACION DE FRED R. DAVID.....54**

**INDICIE DE GRAFICAS**

**MISION Y VISION DE LA EMPRESA**

**GRAFICA 1. CONOCIMIENTO DE LA MISION Y LA VISION DE LA EMPRESA DE LOS GERENTES.....58**

**GRAFICA 2. CONOCIMIENTO DE LA MISION Y LA VISION DE EMPRESA DE LOS OPERARIOS.....58**

**OBJETIVOS**

**GRAFICA 3. GERENTES: PRINCIPAL OBJETIVO DE LA EMPRESA A CORTO Y LARGO PLAZO.....59**

**GRAFICA 4. OPERARIOS: OBJETIVO DE LA EMPRESA A CORTO Y LARGO PLAZO.....59**

**GRAFICA 5. GERENTES Y OPERARIOS: LA EMPRESA CONSIDERA COMO UN OBJETIVO LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES.....60**

**RESPONSABILIDAD**

**GRAFICA 6. OPERARIOS: DE QUIEN ES LA RESPONSABILIDAD PARA QUE EL TRABAJO REALIZADO SE HAGA CONFORME A LO QUE SE REQUIERE.....62**

**REGISTRO Y CONTROL DE OPERACIONES**

**GRAFICA 7. GERENTES: COMO ES EL MANUAL DE OPERACIÓN.....63**

**GRAFICA 8.OPERARIOS: COMO SON CONSULTADOS LOS DOCUMENTOS DONDE SE ANOTA LA FORMA EN QUE SE LLEVA A CABO EL PROCESO DE PRODUCCION.....63**

**GRAFICA 9. OPERARIOS: EXISTEN DOCUMENTOS EN LOS QUE SE INDIQUEN PRIORIDADES, SECUENCIAS Y SINCRONIZACION DE ACTIVIDADES.....64**

**COMUNICACION**

**GRAFICA 10. GERENTES: COMO SE REALIZA EL INTERCAMBIO DE INFORMACION ENTRE LAS AREAS DE LA EMPRESA.....65**

**CLIMA LABORAL**

**GRAFICA 11. DE QUE MANERA REALIZA SU TRABAJO.....66**

**GRAFICA 12. GERENTES: SE TOMAN EN CUENTA LAS OPINIONES DE LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO PARA REALIZAR MODIFICACIONES EN LA FORMA DE TRABAJAR.....67**

**GRAFICA 13. OPERARIOS: QUE SE TOMA EN CUENTA PARA MEDIR LOS RESULTADOS DE SU TRABAJO?.....67**

**MOTIVACION**

**GRAFICA 14. LOS DIRECTIVOS ESTAN INTERESADOS EN QUE USTED TENGA TODAS LAS HERRAMIENTAS PARA ELABORAR SU TRABAJO, DE ACUERDO A LO QUE SE NECESITA.....68**

**GRAFICA 15. EL INTERES DE LA EMPRESA ES CAPACITAR AL PERSONAL PARA LOGRAR MAYOR CALIDAD EN EL TRABAJO.....69**

## ANTECEDENTES

La presente tesis se desarrolla en la empresa denominada “**Paileria México**”, es una empresa que surgió en el año de 1986. Tiene por objeto social: la fabricación de trabajos de herrería, estructuras metálicas y de trabajos en acero inoxidable; en un principio se hacían trabajos solo a particulares que consistían en puertas, ventanas, portones y todo lo relacionado al ramo, se podría decir que trabajos más caseros y en pequeña escala.

En el año de 1989 empezó a incursionar en el mercado industrial ya que recibió una invitación a realizar un presupuesto a la empresa Forjas y Maquinas, S.A. de C.V. con la cual comenzó a trabajar y de ahí se conecto con MORESTANA, S.A. de C.V.

Ya en el año de 1990 buscando incursionar en otras empresas se ofrecieron los servicios a la empresa KANTUS MEXICANA, S.A. de C.V. la cual hoy en día se llama CALSONICKANSEI MEXICANA, S.A. DE C.V., posteriormente y gracias a la calidad con la que trabaja así como la experiencia que tiene en el ramo le fue de gran ayuda ya que por esto mismo fue tomada en cuenta para poder ofrecer sus servicios a HONDA DE MEXICO, S.A. de C.V., planta ubicada en el estado de Jalisco.

Pailería México, es una empresa familiar dirigida por el Sr. Juan Prieto Aguilar y apoyado por sus 3 hijos en sus diferentes áreas: Administración, Producción así como Atención al cliente, cuenta en este momento con 8 personas en el área de

producción, pero cuando se tiene algún proyecto grande se llega a contar hasta con 30 personas en el área de producción.



## CAPITULO I

### INTRODUCCION

Un plan estratégico es como ya se sabe un conjunto de elementos que orientan, integran y dan rumbo y destino a una organización.

Para poder determinar el tamaño de la empresa se presenta la clasificación por tamaño de empresa en micro, pequeña y mediana, según los criterios publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 2009.

Estos criterios establecen diferentes tamaños de empresas en función del personal ocupado y las actividades que desarrollan, ya sean manufacturas, comercio o servicios.

Se observo en la tabla que para la industria, el comercio y los servicios, las microempresas son aquellas que tienen hasta 10 personas ocupadas, después de este rango, el tamaño de la empresa varía según el sector económico que se trate.

**Tabla 1: Clasificación Oficial del tamaño de las empresas en México**

TAMAÑO/ ACTIVIDAD	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
	PERSONAS		
MICRO	0 – 10	0 - 10	0 - 10
PEQUEÑA	0 – 10	11 - 30	11 - 50
MEDIANA	51 – 250	31 - 100	51 - 100
GRANDE	Más de 251	Más de 101	Más de 101

Fuente: Diario Oficial de la Federación 30 de junio del 2009. ([http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009&print=true](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009&print=true) México a 26 de noviembre del 2009) (Diario Oficial de la Federación, 2009)

Una definición moderna de Planeación Estratégica es: proceso por el cual una institución o una unidad organizacional define su ser y su que hacer ante el entorno, descubriendo oportunidades y amenazas, y por ende, nuevos propósitos y objetivos, fortalezas y debilidades internas a partir de ello plantea sus acciones futuras.

Para hablar de estrategia y poder entender mejor a continuación se describe de donde proviene la palabra estrategia:

Estrategia:

Griego stategos: "Un general" = "ejercito", acaudillar.

Verbo griego stategos: "planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos".

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Antecedentes

Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro El Arte de la Guerra, dice: "El general (estrategas) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro El Príncipe también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

El propósito fundamental de este trabajo es el de proponer un plan estratégico para la empresa “Paileria México” que permita a la misma reconvertir y/o darle un mejor uso a los recursos de los cuales disponga en la organización. Al hablar de recursos nos podemos referir a los recursos humanos, materiales y financieros que interactúan en la organización, que interactúan y que se ven afectados por diversos factores tanto interiores como exteriores que limitan o favorecen su utilización.

Por lo mismo se le hizo un análisis a la empresa para conocer la situación actual de la misma y poder determinar el modelo que pueda ser propuesto para su mejor funcionamiento.

TESIS

UNIVERSIDAD AUTONOMA  
DE AGUASCALIENTES

## 1.1 JUSTIFICACION

Este caso práctico se hace con la finalidad de conocer diferentes modelos de planeación estratégica que puedan ser propuestos a una micro empresa en particular que es: la empresa Paileria “México”, empresa familiar que a pesar de no contar con un plan estratégico para trabajar ha logrado sobrevivir durante 18 años en el mercado; es muy importante que toda organización hoy en día cuente con un plan estratégico que le sirva para que funcione de una manera eficiente.

También se tomara en cuenta que tipo de cultura tiene la empresa porque tener una cultura que realmente identifique y muestre el estilo de la empresa tiene que ver mucho, primero con el líder que en este caso es el dueño de PAILERIA “MEXICO”, el cual muestra con el ejemplo como se relaciona con el cliente y así mismo es el que estimula y motiva a su personal para que la forma de tratar al cliente se convierta en una costumbre que trascienda y se note en su entorno y que al momento de proponer el modelo de Planeación Estratégica sea el adecuado en base al tipo de cultura que se maneje la empresa.

Por lo que al seleccionar el modelo adecuado para su aplicación a la empresa logre que esta sea más competitiva y eficiente, y le sirva para que siga permaneciendo en el mercado laboral y poder competir con empresas más grandes y que no desaparezca como suele suceder con la mayoría de las empresas familiares ya que por lo regular este tipo de empresas tienen la fama de subsistir muy poco tiempo si no cuentan con un buen líder o este llega a fallecer y

al no estar, la persona que quede al frente no pueda llevar adelante la empresa por lo que necesita también contar no solo con un líder eficiente sino también con un buen modelo de planeación estratégica el cual sea de acuerdo al tipo de empresa y que todos los que la integran puedan comprenderlo.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Se elaboro un estudio sobre la situación de la empresa Paileria “México” de manera superficial el cual sirvió para que se detectaran las deficiencias a las cuales se enfrenta en la actualidad y que las ha venido acarreando desde un principio ya que como es una empresa familiar, como tal se ha estado manejando y por consecuencia se llega a caer en vicios y errores que aunque no son muy notorios, tarde que temprano le han afectado de una o de otra manera.

Para entender un poco mejor el concepto de una empresa familiar, Jesús Lechuga y Ricardo Bolaños en un artículo acerca de Empresas Familiares, comentan que: esta se define como aquella organización cuyo capital accionario pertenece, en su mayoría, a una familia. Usualmente la percepción que se tiene de dichas empresas es que son pequeñas entidades económicas, con tecnología obsoleta, recursos financieros escasos y sistemas administrativos incipientes; sin embargo empresas como Ford, Wall-Mart, Cargill, Mac Graw-Hill (en el ámbito internacional); Grupo Alfa, Televisa, TV Azteca, Grupo Cifra, FEMSA, Protexa, Grupo Autrey y Grupo Industrial Saltillo (en el ámbito nacional) son organizaciones

de corte familiar que de pequeñas, obsoletas o de sistemas administrativos incipientes, no tienen nada.

Después de esta pequeña definición de empresa familiar y de la clasificación de las empresas por su tamaño según el tipo de actividad económica cabe recalcar que aun y con sus deficiencias “Paileria México” se ha logrado colocar en la competencia ya que en la actualidad trabaja para empresas como: CalsonickKansei, S.A. de C.V., Honda de México, S.A. de C.V. por citar a las más importantes.

Por lo que como resultado del estudio que se le realizó a “Paileria México” se logro detectar que necesita un plan estratégico que se adecue a sus necesidades y que sea de fácil aplicación para su mejor desempeño.

Por todo lo anterior se puede concluir que ningún negocio de tipo familiar podrá lograr una profesionalización e institucionalización en su administración si no se atiende, en primerísimo lugar, la proyección estratégica de la familia.

### **1.2.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACION**

¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta la empresa Paileria “México”?

¿Cuáles son los objetivos que tiene la empresa para llegar a ser más competitiva?

¿Cuál modelo de planeación estratégica será el más adecuado para la empresa Paileria “México”?

### **1.2.2 OBJETIVO GENERAL**

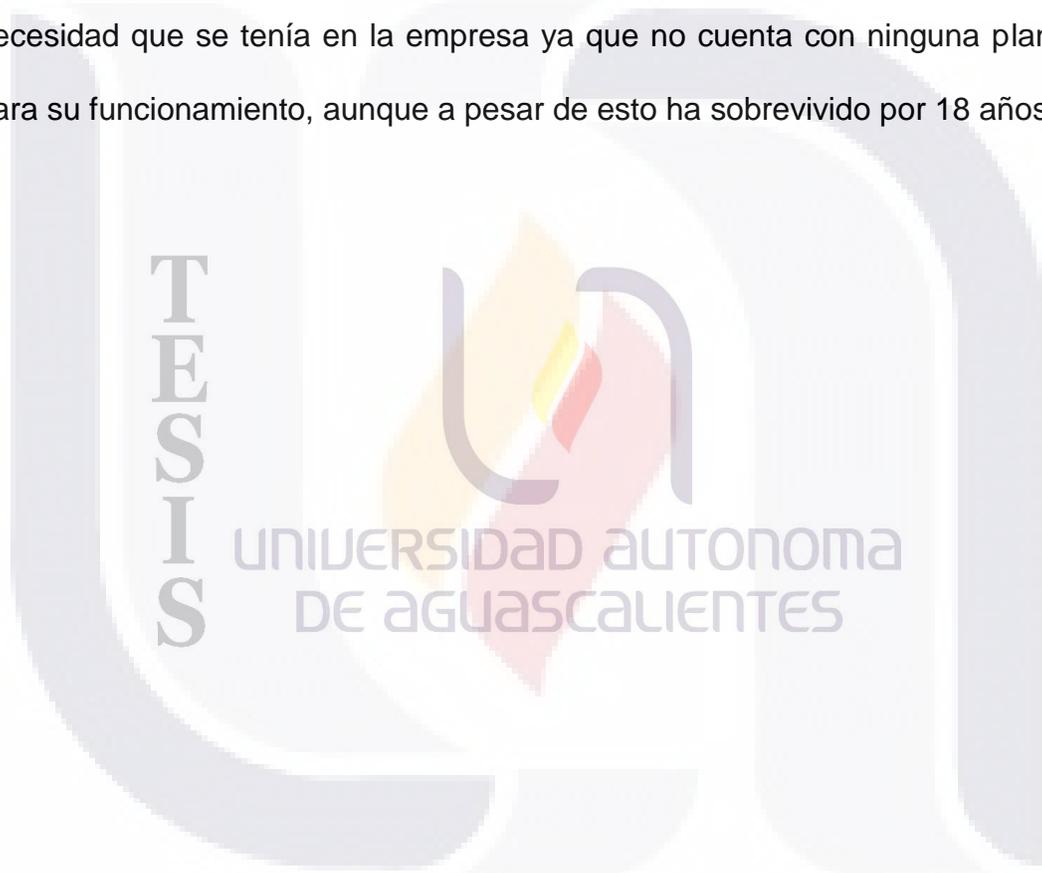
- Proponer un plan estratégico para la empresa “Paileria México” en base al estudio de diferentes metodologías de planeación estratégica.

### **1.2.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Analizar la situación de la empresa para poder seleccionar la metodología que mejor se adecue a la empresa.
- Estudiar diferentes metodologías de Planeación Estratégica para determinar la que se propondrá o elaborar una nueva en base a la información con la que se cuente.

### 1.3 HIPOTESIS

Para efectos de la presente tesis no se cuenta con una hipótesis dado que se trata de una propuesta practica de un plan estratégico a una Mi PYME la cual le sirva para que realice sus funciones y actividades de la organización de una manera más eficiente. Hay que destacar que el presente trabajo fue desarrollado por la necesidad que se tenía en la empresa ya que no cuenta con ninguna planeación para su funcionamiento, aunque a pesar de esto ha sobrevivido por 18 años.



## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### 2.1 LA PLANEACION

La planeación establece las bases que se tomaran para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. Por lo tanto podemos decir que la planeación es la determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

##### 2.1.1 CONCEPTOS DE PLANEACION

La planeación incluye seleccionar proyectos y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción de entre varias alternativas. La planeación también implica con fuerza la innovación gerencial, cierra la brecha de donde estamos y a donde queremos ir. Koontz, Weihrich, Cannice (2008:106)

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". A. Reyes Ponce (1989:165)

En el libro de cómo aplicar la Planeación estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa encontramos estas definiciones de Planeación:

Munch y García definen la planeación como (2000:120):

La determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Harry Jones (2000:120) la define así:

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 previstas.

La definición de Gómez Ceja (1996:189) es:

El 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.

Burt K. Scalan (2000:121) la define como:

El sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información, para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.

La esencia de la administración es alcanzar un objetivo determinado. Si uno no busca un objetivo o resultado final, no hay justificación para la planeación administrativa. Ya Seneca lo expreso acertadamente:

**“Si un hombre no sabe a qué puerto se dirige, ningún viento le es favorable.”**

Para Joaquín Rodríguez Valencia (2005:145), la planeación está compuesta de numerosas decisiones orientadas hacia el futuro. A ella se destinan pensamiento y tiempo en el presente para una inversión en el futuro. Algunos tratadistas de la planeación han expresado como descubrir cosas hoy, para poder tener un futuro mañana.

### **2.1.2 PASOS DE LA PLANEACION**

Koontz, Weihrich y Cannice (2008:113-115) en el libro de Administración Una Perspectiva Global y Empresarial mencionan los 8 pasos que a su consideración deben de seguirse en la planeación y que son los siguientes:

#### 1. Estar conscientes de las oportunidades.

Todos los gerentes deben dar un vistazo preliminar a posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y por completo, saber cuál es la posición de su compañía con respecto a sus fortalezas y debilidades, comprender que problemas tiene que resolver y porqué, asimismo saber que puede esperar para ganar. Establecer objetivos realistas depende de esta percepción. La planeación requiere un diagnostico realista de la situación.

#### 2. Establecer objetivos.

El segundo paso de la planeación es establecer objetivos para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinada. Esto se debe hacer pensando a largo plazo, así como para el corto. Los objetivos especifican los resultados que se

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

esperan e indican el punto final de lo que debe hacerse, donde debe colocarse el interés primario y que es lo que debe lograrse por la red de estrategias políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

### 3. Desarrollar premisas.

El siguiente paso es establecer, circular y obtener el acuerdo para utilizar premisas de planeación críticas como pronósticos, políticas básicas aplicables y los planes existentes de la compañía. Las premisas son suposiciones acerca del ambiente donde el plan debe desarrollarse. Es importante para todos los gerentes involucrados en la planeación acordar premisas. El más importante principio de las premisas de planeación es este: cuanto más comprendan y acuerden los individuos a cargo de la planeación utilizar las premisas de planeación consistentes, mejor será la planeación coordinada de la empresa.

### 4. Determinar cursos de alternativa.

El cuarto paso de la planeación es buscar y examinar cursos de acción de alternativa, especialmente los más evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables y con frecuencia una alternativa que no es la obvia demuestra ser la mejor.

Por lo común, el planeador debe hacer un examen preliminar para descubrir las posibilidades más fructíferas.

### 5. Evaluar cursos de alternativa.

El paso siguiente es evaluar dichas alternativas sopesándolas a la luz de premisas y metas. Un curso puede parecer el más redituable, pero requerir un fuerte despliegue de efectivo y tener una lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable, pero implicar menos riesgo; otro más puede adecuarse mejor a los objetivos a largo plazo de la compañía.

#### 6. Seleccionar un curso.

Este es el punto donde el plan es adoptado, el punto real de la toma de decisiones. En ocasiones, un análisis y una evaluación de cursos de alternativa revelaran que dos o más de estos son aconsejables y el gerente puede decidir utilizar varios cursos de acción, en lugar del mejor curso.

#### 7. Formular planes derivados.

Cuando se toma una decisión, la planeación pocas veces es completa y un séptimo paso está indicado. Los planes derivados son casi siempre requeridos para apoyar el plan básico.

#### 8. Cuantificar planes mediante presupuestos.

Después de que se han tomado las decisiones y establecido los planes, el paso final para darles significado, como se señalo en la discusión sobre los tipos de planes, es cuantificarlos al convertirlos en presupuestos. El presupuesto de una empresa representa la suma total de ingresos y gastos, con utilidades o sobrantes y los presupuestos de las partidas de la hoja general de balance como gastos de

caja y capital. Cada departamento o programa de una empresa puede tener sus propios presupuestos generalmente de gastos y gastos de capital, que se ligan al presupuesto general.

Si se hacen bien, los presupuestos se convierten en medios para sumar los diversos planes y establecen estándares importantes contra los cuales el progreso de planeación puede medirse.

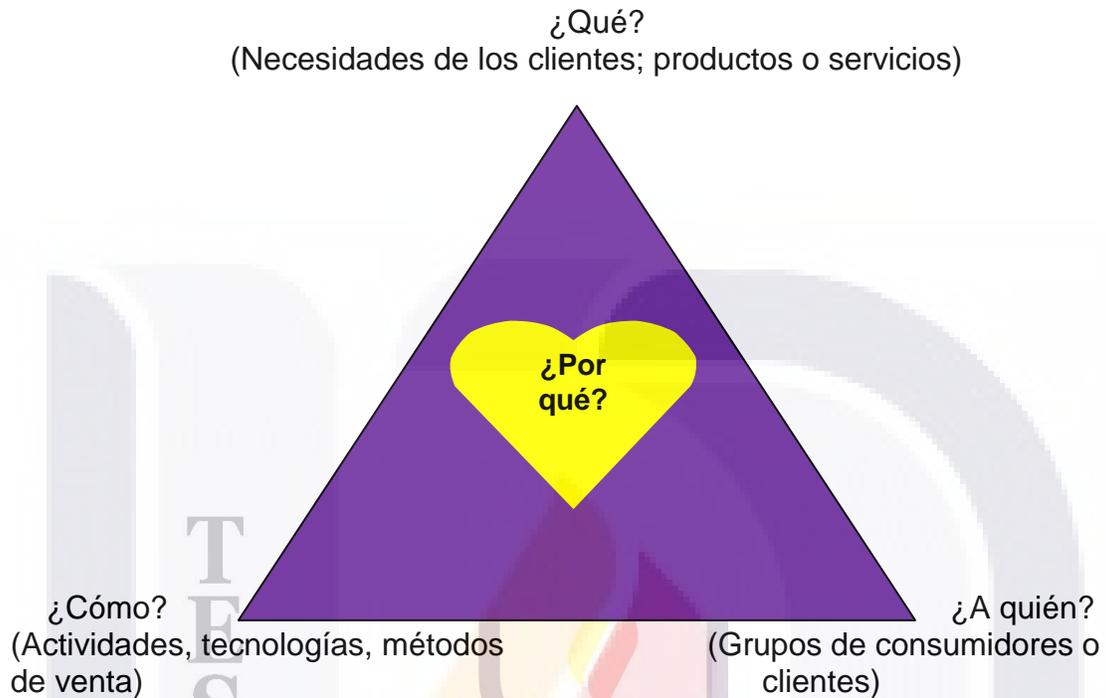
### **2.1.2 MISION**

Al formular su declaración de la misión, una organización debe responder cuatro preguntas fundamentales:

1. ¿Qué función (es) desempeña la compañía?
2. ¿Para quién desempeña esta función la compañía?
3. ¿Cómo le va a la compañía en el cumplimiento de esta función?
4. ¿Por qué existe esta compañía?

Un enunciado efectivo de la misión servirá para impedir que las personas desarrollen y propongan muchos planes y proyectos que no aceptara la alta gerencia, pues esta tendrá la capacidad de percibir que los planes o proyectos no se encuentran dentro del alcance de la declaración de la misión. Goodstein Leonard D., Nolan Timothy M, Pfeiffer J. William (1991:22)

**Figura 1. Cuadro de elementos básicos de la misión organizacional**



Fuente: Goodstein Leonard D., Nolan Timothy M, Pfeiffer J. William (1991) Planeación Estratégica Aplicada, Editorial Mc Graw Hill, México, p.199.

### 2.1.3.1 MISIONES O PROPOSITOS

La misión o propósito, identifica el propósito básico, función o tareas de una empresa o dependencia o cualquier parte de ellas. En cada sistema social, las empresas deben realizar una función básica o tarea que es asignada por la sociedad. Koontz, Weihrich, Cannice (2008:135)

La declaración de la misión sirve en los tres niveles de una empresa (Directivo, Administrativo y Operativo). De acuerdo con Corona Funes (1998:112) a nivel operativo le es de utilidad para potenciar la capacidad de respuesta de la

organización ante las oportunidades, que se generan en las diferentes dimensiones del medio ambiente.

A nivel administrativo, le permite orientar sus programas de trabajo en una dirección clara y conocida, lo que mejora el rendimiento de los recursos (humanos, financieros, materiales, técnicos) aplicados en la Organización.

A nivel operativo, le facilita comprender su papel protagónico, en los procesos de trabajo y la importancia que reviste su participación creativa en el desarrollo de su actividad diaria.

Por lo general, la misión de una empresa es la producción o comercialización de bienes y servicios. Joaquín Rodríguez Valencia (2005:123)

En la práctica, las diferencias en la naturaleza, la composición y el uso de los dos tipos de declaración son muy amplios. King y Cleland (2005:123) recomiendan que las organizaciones desarrollen cuidadosamente una declaración escrita de la misión por las siguientes razones:

1. Asegura la uniformidad de propósito dentro de la organización.
2. Provee una base o pauta para asignar los recursos organizacionales.
3. Establece una idiosincrasia o clima organizacional general.
4. Sirve como punto focal para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la organización y para disuadir a aquellos que no lo logren, de seguir participando en las actividades de la organización.

5. Facilita la transformación de los objetivos en una estructura de trabajo que implique la asignación de tareas a elementos responsables dentro de la organización.
6. Especifica propósitos organizacionales y luego los traduce en objetivos de tal manera que los parámetros de costo, tiempo y desempeño puedan evaluarse y controlarse. David , Fred R. (2008:38)

### **2.1.3 VISION**

La determinación de la visión, es una proyección más apreciada a largo plazo. Es lo que da orientación y sentido estratégico a las decisiones, planes, programas, proyectos y acciones.

Corona Funes (1990:115) nos comenta que la visión es la más significativa ambición empresarial, que se va construyendo día a día, a través del esfuerzo planeado y coordinado de todas las personas que colaboran en la empresa.

La define así:

Es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen en la organización a futuro.

Certo S. (1990:115), afirma que:

Es aquella que resume los valores y aspiraciones de una organización en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad.

Hill, H. (1990:115) la define como:

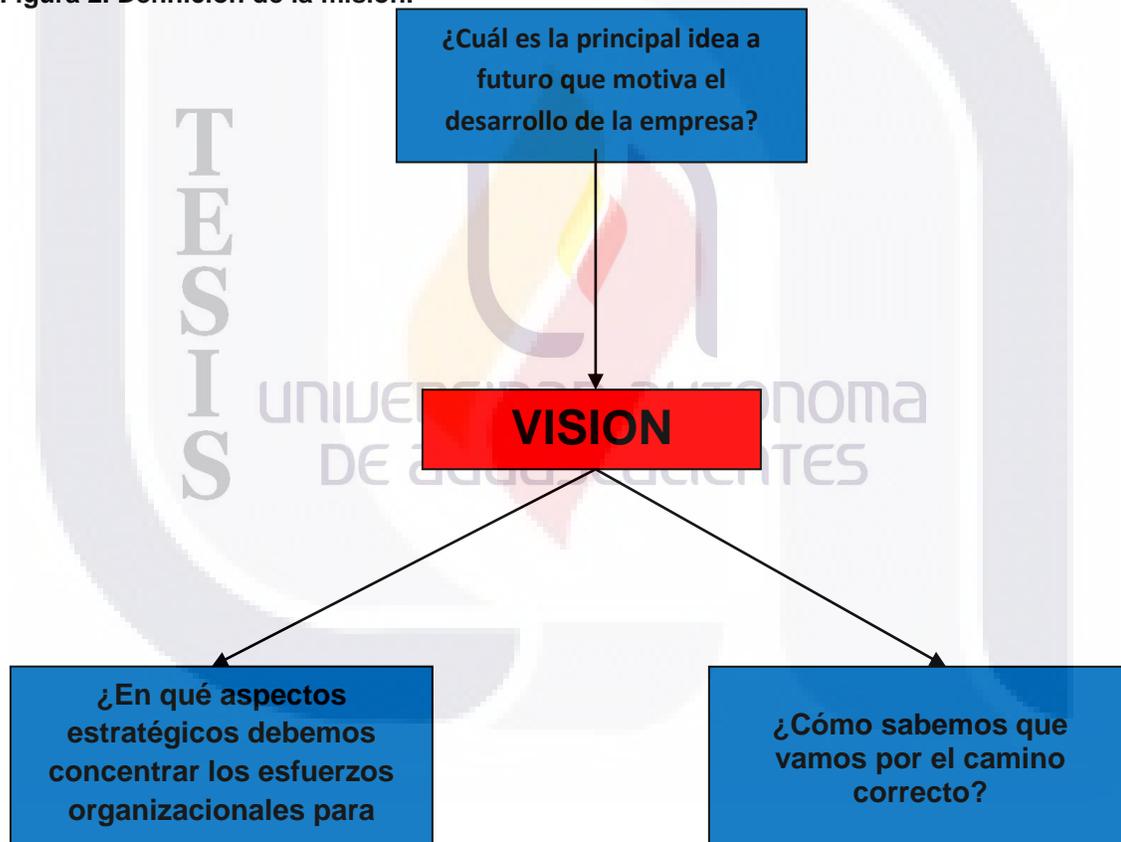
Es aquella tarea que consiste en dar a la organización un sentido de dirección.

Morrisey, G. (1997:89), opina: Es una presentación de cómo cree usted que debe ser el futuro para su empresa ante los ojos de sus clientes, empleados y propietarios.

Ward, J. (1997:89): Es la que determina lo que finalmente se alcanza en el futuro y motivó a las empresas a lograr sus propias metas.

La visión es una consecuencia de los valores y convicciones del equipo administrativo de una empresa. Joaquín Rodríguez Valencia (2005:135)

**Figura 2. Definición de la misión.**



Fuente: adaptado de Corona F., Estrategia, Ed. Sicco, México, 1998, p.36.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Reuben Mark, ex director general de Colgate, sostiene que es cada vez más necesario que se comprenda con claridad la misión a nivel internacional. Los siguientes son los pensamientos de Mark acerca de la visión: David, Fred R. (2008:156)

Cuando llega la necesidad de reunirlos a todos bajo la bandera corporativa, resulta esencial promover una visión global en vez de tratar de llevar a casa diferentes mensajes en distintas culturas. El truco es mantener la visión simple pero elevada: “Fabricamos las computadoras más rápidas del mundo” o “Telefonía para todos”. Nunca conseguirás que alguien cargue una ametralladora motivado solo por los objetivos financieros. Debe ser un elemento capaz de hacer que la gente se sienta mejor, que se sienta parte de algo.

### **2.1.5 VALORES**

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE AGUASCALIENTES

Todas las decisiones de negocios se basan en valores, de hecho, todas las decisiones organizacionales tienen como fundamento los valores. Schwartz y Davis (1984:18) lo plantean en una forma ligeramente diferente. Argumentan que las opciones que seleccionan los gerentes sénior reflejan su punto de vista de la realidad: los valores, las creencias y las normas que les sirvieron durante su propio ascenso al poder. Leonard D. Goodstein, Ph. D., Timothy M. Nolan, Ph. D., J. William Pfeiffer, Ph. D., J.D. (1991:17)

La búsqueda de valores involucra un examen profundo de los siguientes cinco elementos:

1. Los valores personales del equipo de planeación.
2. Los valores de la organización como un todo.
3. La filosofía operativa de la organización.
4. La cultura de la organización.
5. Los grupos de interés de la organización.

#### Valores Personales

Rokeach (1973, p.5) define el valor como “una convicción permanente de que una forma específica de conducta o estado final de existencia se prefiere de manera personal o social ante una forma opuesta o contraria de conducta o condición final de existencia”. Las metas y sueños de un individuo que posee como valor la reputación profesional y esta menos interesado en el poder serán diferentes de las que tiene una persona con prioridades opuestas.

Si las diferencias en valores no se identifican, clarifican y comprenden, puede haber poco acuerdo acerca de la forma como el futuro de la organización cumplirá las expectativas personales de los miembros individuales del grupo administrativo.

Leonard D. Goodstein, Ph. D., Timothy M. Nolan, Ph. D., J. William Pfeiffer, Ph. D., J.D. (1991:17-22)

## Valores Organizacionales

Una vez analizados los valores individuales del equipo de planeación administrativa, se deben de considerar los valores a que aspira la organización en general, los cuales se reflejaran en el comportamiento futuro de la entidad. Compartir estos sentimientos y explorar las razones que los ocasionan le demostrara al grupo de planeación que todas las decisiones administrativas se basan en valores. Leonard D. Goodstein, Ph. D., Timothy M. Nolan, Ph. D., J. William Pfeiffer, Ph. D., J.D. (1991:17-22)

## Filosofía de Operaciones

Algunas veces, los valores de una compañía se organizan y codifican dentro de su filosofía de operaciones, es decir, la forma como enfoca su trabajo. Todas las empresas poseen su propia filosofía de operaciones, así se manifieste de manera explícita o no.

La filosofía de operaciones de una organización incluye una serie de supuestos acerca de su funcionamiento y la manera como se toman las decisiones. Existen supuestos generales que son el crecimiento de la organización el cual está asegurado por una población en expansión y más numerosa o que nunca habrá un sustituto satisfactorio para el principal producto o servicio de la empresa. Por lo que una parte importante del proceso de planeación estratégica consiste en identificar los supuestos de la empresa acerca de su entorno, sus mercados, sus operaciones y la forma cómo funcionan o deben de funcionar, y examinar su

validez. Leonard D. Goodstein, Ph. D., Timothy M. Nolan, Ph. D., J. William Pfeiffer, Ph. D., J.D. (1991:17-22)

### Cultura

La evidencia comporta mental acerca de la cultura de la organización abunda, en sus estructuras y sitios físicos, en la forma como da la bienvenida o se protege de los agentes externos, en su historial de lucha durante los buenos (o malos) tiempos, en las personas a quienes considera como los héroes y los villanos de la organización, en sus ritos y rituales, etc.

La cultura de una organización proporciona el contexto social a través del cual realiza el trabajo; guía a sus miembros en la toma de decisiones, la forma como se invierte el tiempo y la energía, que hechos se examinan con atención y cuales se rechazan de plano, cuales opciones se miran de manera favorable desde el comienzo, que tipo de personas se selecciona a fin de trabajar para y dentro de la empresa, y prácticamente como se hace todo allí. Leonard D. Goodstein, Ph. D., Timothy M. Nolan, Ph. D., J. William Pfeiffer, Ph. D., J.D. (1991:20-21)

### Análisis del Grupo de Interés

Explorar los valores de la empresa exige el análisis de los grupos de interés, constituidos por los individuos, los grupos y las organizaciones que recibirán el impacto del plan estratégico de la compañía o que se interesaran en el. Es necesario identificarlos y determinar sus intereses (es decir, de qué manera pueden verse afectados por los cambios o modificaciones en la dirección de la

organización, sus recursos, su condición, su libertad de acción, sus relaciones y sus actividades) Por lo general, los grupos de interés incluyen empleados (inclusive los gerentes), clientes o consumidores, proveedores, gobiernos, sindicatos, acreedores, dueños, accionistas y miembros de la comunidad que se consideran con un interés en la organización, independientemente de si tal convicción es precisa o razonable. Leonard D. Goodstein, Ph. D., Timothy M. Nolan, Ph. D., J. William Pfeiffer, Ph. D., J.D. (1991:21-22)

## **2.2 LA ESTRATEGIA**

La estrategia es un proceso seleccionado mediante el cual se espera el logro de los objetivos planteados.

### **2.2.1. CONCEPTOS DE ESTRATEGIA**

Michael Porter (1954:98), entiende la estrategia como la respuesta, sobre la base de nuestras capacidades y recursos, a las oportunidades y amenazas del entorno. Todo ello iría ligado al deseo de mantener una diferenciación que implique a su vez una ventaja competitiva sostenible.

Peter Drucker (1954:98), fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él, estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser?

Las estrategias pueden definirse como medios para alcanzar una meta específica.

Pensar en la estrategia es realmente infructuoso, mientras no se haya identificado

claramente la meta ultima. En términos empresariales, esta meta puede ser el enunciado de un objetivo a largo plazo. En el contexto de la estrategia empresarial pueden definirse niveles jerárquicos de estrategia. Esto implica trasladar la estrategia empresarial general a una estrategia de mercado, a una de producto, a una de procesamiento, a una de transporte, etc. Bernard Taylor- John Harrison (1991:122).

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas.

Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren que la empresa considere los factores tanto externos como internos a los que se enfrenta. Fred R. David (2008:165).

Henry Mintzberg (1998:167) ha elaborado un enfoque muy diferente del concepto de estrategia. Define el término *estrategia* como “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”. Elabora su concepto sobre el contraste entre el análisis y la acción. Una manera de concebir la estrategia es como algo fundamentado en las intenciones estratégicas. Mintzberg Henry, Brian Quinn James y Voyer John (1998:167)

Las cinco P de la estrategia

En su ensayo, Henry Mintzberg (1998:170) ofrece cinco concepciones diferentes sobre la naturaleza de la estrategia. Piensa que por regla general, la estrategia se define de una manera pero que, implícitamente, se usa de diferentes maneras.

La mayoría de las personas definen la estrategia como un *plan*: un curso de acción con un propósito consciente. La estrategia también puede ser un *complot*, una “maniobra” cuyo propósito consiste en ser más inteligente que un contrincante o competidor.

Mintzberg (1998:170) considera que se requiere una definición que incluya la conducta resultante, argumenta que la estrategia puede ser el *patrón* de una serie de actos. Con esta definición, estrategia significa congruencia con el comportamiento, pretendido o no.

La cuarta definición de Mintzberg (1998:170) dice que la estrategia define una *posición*; es decir, un medio para ubicar a una organización en un “ambiente”. La quinta definición que ofrece es que la estrategia es una *perspectiva*, cuyo contenido no solo consiste en una posición elegida, sino también en un modo peculiar de percibir el mundo. Mintzberg Henry, Brian Quinn James y Voyer John (1998:170).

Estrategia Como Plan

La estrategia es un plan; una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica. Como planes, las estrategias pueden ser generales o específicas.

Como plan, una estrategia también puede ser una pauta de acción, una maniobra para ganar la partida del contrincante o competidor.

#### Estrategia como Patrón

No basta con definir la estrategia como plan, se requiere también una definición que abarque el comportamiento que deseamos que se produzca. Por tal motivo, se propone una tercera definición: la estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones. Mintzberg y Waters (1985:129)

En otras palabras, la estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es. Por lo que se considera la siguiente cita de un ejecutivo de negocios: “Gradualmente los enfoques exitosos se convierten en un patrón de comportamiento que se hace cada vez mas nuestra estrategia. Por supuesto que no contamos con una estrategia general para ello” (citado en Quinn, 1980:35), lo que este señor quiere decir es que su empresa considera la estrategia como patrón y no como plan.

#### Estrategia como Posición

La estrategia viene a ser la fuerza mediadora o acoplamiento, según Hofer y Shendel (1978: 4), entre organización y medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y el externo, en términos de administración formales un “dominio” del producto de mercado, Thompson (1967:99), o sea, el lugar en el medio ambiente donde se concentran los recursos.

Una posición se puede definir en función de un solo contrincante, o también ser considerada en el contexto de varios contrincantes, o en relación con los mercados de un producto o respecto a un medio ambiente determinado. Por igual,

la estrategia como posición se puede ampliar mas allá de la competencia, bien sea económica o de otra índole. Mintzberg Henry, Brian Quinn James y Voyer John (1997:237)

#### Estrategia como Perspectiva

La quinta estrategia mira hacia el interior de la organización, mejor dicho, hacia el interior de la cabeza del estratega colectivo, pero con una visión más amplia. Aquí la estrategia es una perspectiva, su contenido implica no solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo.

Sobre todo esta quinta definición sugiere que la estrategia es un concepto, lo cual tiene una implicación particular, es decir, que todas las estrategias son abstracciones que existen solo en la mente de las partes interesadas, lo que resulta clave de esta quinta definición es que la perspectiva es compartida por y entre los miembros de una organización, por medio de sus intenciones y sus acciones. Mintzberg Henry, Brian Quinn James y Voyer John (1997:200)

#### **2.2.2 FORMULACION DE LA ESTRATEGIA**

La decisión acerca de lo que deba ser la estrategia puede asumirse como un ejercicio racional, incluso en caso que en la vida real los lazos emocionales pudieran complicar la elección entre opciones futuras..

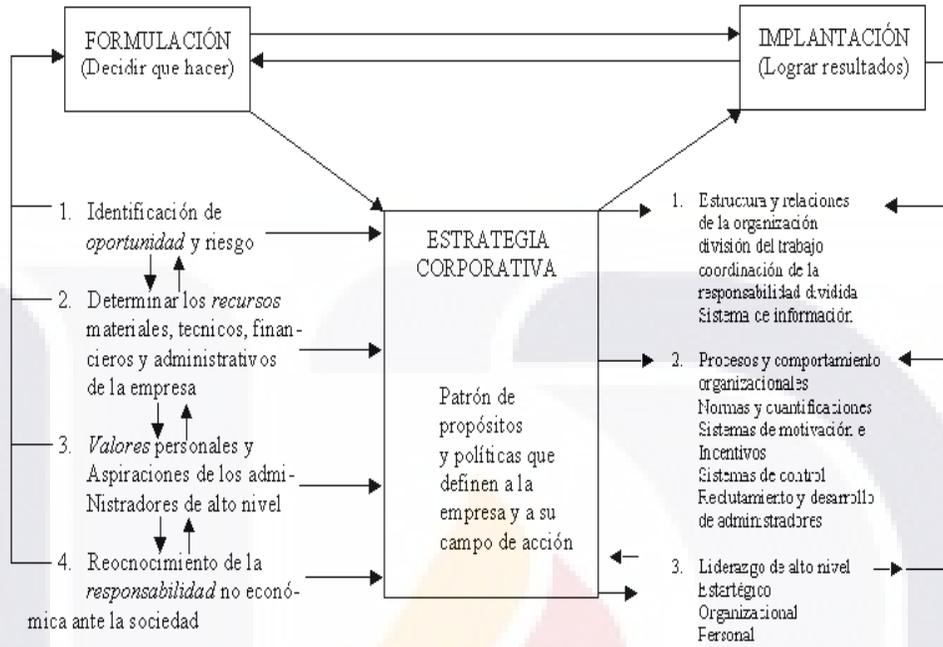
Antes de inclinarse por una elección particular, se deben valorar los puntos fuertes y las debilidades de la compañía, junto con los recursos disponibles y el alcance de esta.

La determinación de la estrategia requiere asimismo de la consideración de que opciones prefieren tanto el ejecutivo en jefe, como sus subordinados inmediatos, muy aparte de las consideraciones económicas. Los valores personales, las aspiraciones e ideales ejercen influencia sobre la elección final de propósitos. Mintzberg Henry, Brian Quinn James y Voyer John (1997:72)

### **2.2.2.1 LA IMPLANTACION DE LA ESTRATEGIA**

La implantación de la estrategia comprende una serie de subactividades de naturaleza administrativa. Una estructura organizacional apropiada para el desempeño eficiente de las tareas requeridas se ha de traducir en sistemas efectivos de información y relaciones que permiten la coordinación de las actividades subdivididas. Los procesos organizacionales de medición de desempeño, compensación, desarrollo administrativo –todos ellos inscritos en sistemas de incentivos y controles- han de ser dirigidos hacia la clase de comportamiento requerido por el propósito y los objetivos organizacionales. Para el éxito de la estrategia, el papel del liderazgo personal es importante y, en algunos casos, decisivo. Mintzberg Henry, Brian Quinn James y Voyer John (1997:73)

Figura 3. : Modelo de estrategia de Andrews



Fuente: Mintzberg Henry, Brian Quinn Henry, Voyer John (1997) El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos (Edición Breve), pág. 74

### 2.2.3 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

El diseño de la estrategia del negocio implica el intento inicial de la organización para descubrir en detalle los pasos a través de los cuales se logra la misión de la organización. Los modelos de la estrategia del negocio que se desarrollan deben reflejar los valores y la misión general creada en las primeras fases del proceso de planeación.

El diseño de la estrategia del negocio requiere establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización. El proceso respectivo consiste en cuatro acciones importantes:

1. Identificar las principales líneas de negocios (LND) o el perfil estratégico que desarrollara la compañía para cumplir su misión.
2. Establecer los indicadores críticos del éxito (ICE), los cuales posibilitaran que la organización registre su proceso en cada LND que intente seguir.
3. Identificar las acciones estratégicas mediante las cuales la empresa lograra su visión de la condición futura ideal.
4. Determinar la cultura necesaria para apoyar estas LND, los ICE y las acciones estratégicas. Goodstein Leonard D., Nolan Timothy M, Pfeiffer J. William (1991:229)

#### LINEAS DE NEGOCIOS

El análisis de LDN implica decidir la combinación de productos y/o servicios que ofrecerá la organización en el futuro. Después que se identifique cada LDN, se debe establecer su magnitud relativa en términos de ingreso bruto, marketing requerido, potencial de beneficios, inversión requerida, etc. El análisis LDN permite que una compañía cambie su combinación de producto/servicio, elimine aquellos que ya no satisfacen las necesidades de mercado, que se han hecho menos rentables, que requieren demasiada inversión para mantenerlos, etc.

## INDICADORES CRITICOS DEL ÉXITO

A medida que la organización conceptualiza su futuro debe identificar medios específicos para medir su progreso hacia él, estableciendo indicadores críticos del éxito (ICE) para cada LDN y luego para la organización en general. Por lo general, los ICE son una combinación de cifras financieras específicas como ventas, márgenes y (TIR) tasa interna de retorno e índices observables del éxito, como moral del empleado y opiniones de los clientes acerca del servicio. Otras mediciones, como cantidad de lanzamientos de nuevos productos o nuevos mercados establecidos, se pueden incluir siempre y cuando sean claras, cuantificables y de fácil obtención. Goodstein Leonard D., Nolan Timothy M, Pfeiffer J. William (1991:230)

### **2.2.4 LA ESTRATEGIA DEL DIAMANTE**

El símbolo del diamante representa a organizaciones excelentes, como el diamante, son raras, tienen múltiples facetas y son hermosas. Al poner en práctica los veinte elementos de La Estrategia del Diamante, se puede crear una organización que sea una verdadera joya en el mercado. Tweed Stephen C. (1990)

La Estrategia del Diamante se divide en 4 dimensiones:

- Propósito
- Personas
- Procesos
- Percepción

El propósito está en la punta porque tiene un simbolismo el cual quiere decir que si la gente que rodea la organización comprende el punto de lo que se quiere realizar ayudaran a hacerlo.

En cada costado del diamante hay dos dimensiones que están estrechamente unidas que son: las Personas y los Procesos. La parte superior del diamante es que se ve en una joya, y esto representa la Percepción. El valor de la organización se mide por la percepción de varios grupos de interés. Tweed Stephen C. (1990:146)

Los veinte elementos son:

Propósito:

- Misión
- Valores
- Factor de Originalidad
- Mercados Objetivo
- Acciones Estratégicas

Personas:

- Liderazgo
- Fundamentos Básicos
- Perfeccionamiento continuo
- Actitudes
- Trabajo en Equipo

Procesos:

- Planeación
- Comunicación
- Administración del Cambio
- Sistemas del Negocio
- Reconocimiento y Recompensas

Percepción:

- Percepción del cliente
- Percepción del empleado
- Posicionamiento
- Información de competidores
- Resultados

Figura 4. La Estrategia del Diamante.



Fuente: Citado del libro Game Plans, de Robert W. Keidel (New York: E.P. Dutton), pp. 12-13, Tweed Stephen C. (1990) Enfoque Estratégico. Un plan de juego para desarrollar su Ventaja Competitiva, Primera edición, Panorama Editorial, S.A, pág. 146.

## 2.2.5 METODOLOGIA DE MICHAEL PORTER

El sector o actividad lo concibe Porter como un conjunto de operaciones técnicas y de relaciones comerciales y económicas coordinadas por un conjunto de organizaciones. Garrido Buj Santiago (2006:37)

Las cinco fuerzas que entiende Porter actúan y explican un sector son las siguientes:

1. Presiones ejercidas o fortaleza de negociación de los proveedores.
2. Presiones ejercidas o fortaleza de negociación de los clientes.
3. Rivalidad entre las empresas en competencia en el sector.
4. Amenazas de nuevos competidores.
5. Amenaza de llegada de productos sustitutivos.

Figura 5. El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter



Fuente: El Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, Garrido Buj Santiago (2006), Dirección Estratégica, Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill, pág. 40.

Porter agrupa las estrategias en función de la amplitud del ámbito competitivo elegido y del grado de cercanía al cliente, distinguiendo tres tipos de estrategias genéricas: Garrido Buj Santiago (2006:37-40)

- Liderazgo en costes
- Diferenciación
- Segmentos o especialización

**Tabla 2. Las Estrategias Competitivas Genéricas según Michael Porter**

		<b>VENTAJAS COMPETITIVAS</b>	
		COSTE REDUCIDO	EXCLUSIVIDAD CLIENTE
<b>AMBITO COMPETITIVO</b>	<b>AMPLIO</b>	LIDERAZGO EN COSTES	DIFERENCIACION
	<b>LIMITADO</b>	SEGMENTACION O ESPECIALIZACION	

Fuente: Las Estrategias Competitivas Genéricas según Michael Porter, Garrido Buj Santiago (2006), Dirección Estratégica, Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill, pág. 40.

### 2.2.6 GRANDES ESTRATEGIAS

Una gran estrategia consiste en un enfoque amplio y general que guía las acciones de una LDN. Las grandes estrategias indican la manera como se pretenden lograr los planes estratégicos de cada LDN. Pierce & Robinson (1991:47) identifican 12 grandes estrategias, algunas de las cuales son más apropiadas para las LDN existentes y otras para las nuevas. Estas estrategias son las siguientes:

1. Crecimiento concentrado o concentrarse en un solo producto que haya sido el soporte rentable de la organización.
2. Desarrollo del mercado, es decir, agregar nuevos consumidores a los mercados relacionados.

3. Desarrollo de productos, es decir, crear productos nuevos y relacionados que se puedan vender en los mercados existentes.
4. Innovación o generación de productos tan novedosos y superiores que los existentes se vuelven obsoletos.
5. Integración horizontal, es decir, adquirir o fusionarse con una organización similar para reducir la competencia.
6. Integración vertical, es decir, desarrollar una red interna de suministro (integración vertical hacia atrás) o desarrollar un sistema de distribución interna que acerque más la compañía a sus usuarios finales (integración vertical hacia adelante).
7. Joint venture o hacer equipo con otra organización para desarrollar un nuevo producto o mercado.
8. Diversificación concéntrica, es decir, adquirir o fusionarse con otras empresas que sean compatibles con la tecnología, mercados o productos de la empresa.
9. Diversificación, es decir, adquirir o fusionarse con una compañía que equilibre sus fortalezas y debilidades.
10. Atrincheramiento o revertir las tendencias negativas en las utilidades mediante una variedad de métodos de reducción de costos.

11. Desistimiento, es decir, vender por completo o cerrar definitivamente un segmento de la organización.

12. Liquidación o venta total de la compañía de acuerdo con sus activos tangibles y cierre definitivo. Goodstein Leonard D., Nolan Timothy M, Pfeiffer J. William (1991:347-349)

**Tabla 3. Matriz de elección de grandes estrategias**

<b>T A S A</b> DE <b>C R E C I M I E N T O</b> DEL <b>M E R C A D O</b>	↑	<b>CUADRANTE 1</b> Crecimiento concentrado (Desarrollo del producto y el mercado) Integración vertical Diversificación concéntrica	<b>CUADRANTE 2</b> Crecimiento concentrado (Desarrollo del producto y el mercado) Integración horizontal Desistimiento Liquidación	<b>R A P I D A</b>
	↓	<b>CUADRANTE 4</b> Diversificación concéntrica Diversificación de conglomerados Joint venture	<b>CUADRANTE 3</b> Atrincheramiento Diversificación concéntrica de Diversificación conglomerados de Desistimiento Liquidación	<b>L E N T A</b>
		←	→	
		<b>FUERTE</b>	<b>DEBIL</b>	
		<b>POSICION COMPETITIVA</b>		

Fuente: Matriz de elección de grandes estrategias (de acuerdo con Pierce & Robinson, 1991), Goodstein Leonard D., Nolan Timothy M, Pfeiffer J. William (1991) Planeación Estratégica Aplicada, pág. 349

## **2.4 LA PLANEACION ESTRATEGICA**

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

### **2.4.1 CONCEPTOS DE PLANEACION ESTRATEGICA**

La planeación estratégica es una serie de actividades que tienen como fin el identificar las oportunidades y amenazas que se presentan en el futuro de los aspectos económicos, sociales, etc. Y que influyen en nuestra operación para el logro de la misión. En pocas palabras, trata de planear el futuro en lugar de padecerlo, y así lograr la supervivencia de la empresa frente a la competencia local e internacional. Dr. Luis Aguilera Enríquez (2008).

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominándolos sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

La planeación estratégica debe responder tres preguntas básicas para una organización. Gup (1979:69). La primera, “¿Hacia dónde va usted?”, sin un sentido claro de la dirección, sin el enunciado de la misión, la claridad acerca del alcance de las operaciones y un conjunto de metas y objetivos específicos, una organización se encuentra a la deriva. La segunda pregunta es “¿Cuál es el entorno?”, al responder este cuestionamiento, la empresa se ve forzada a observarse a sí misma en forma realista y objetiva, y también a su entorno externo, a sus competidores y a las amenazas y oportunidades que representan. La pregunta final que debe responder la planeación estratégica es “¿Cómo lograrlo?” es decir, ¿Cuáles con los modelos de negocios específicos que pueden posibilitar que la organización logre sus metas y como se deben distribuir sus recursos para hacer que funcionen estos modelos? Goodstein Leonard D., Nolan Timothy M, Pfeiffer J. William, (1991:354)

George A. Steiner (2007:45), define a la planeación estratégica formal considerando cuatro puntos de vista diferentes, cada uno de los cuales es necesario para entenderla.

#### El Porvenir de las Decisiones Actuales

Primero, la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomara el director y observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger las alternativas, estas se convierten en la base para tomar

decisiones presentes. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

#### Proceso

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sean necesarios.

#### Filosofía

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constantemente y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible. Ackoff (1997:89) dice: “El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, si lo es”.

## Estructura

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición: La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos de la compañía.

La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director.

La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo. Kotler (1990:165).

Sallenave (1991:76), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy

complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa. Koontz y Weihrich (1994:89)

La planeación estratégica tiene como función: orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad... (Para lo cual deberá) precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/ mercados.

#### **2.4.2 ANALISIS DE MODELOS DE PLANEACION ESTRATEGICA**

En esta parte veremos diferentes enfoques de modelos de planeación estratégica y a partir de estas se podrá determinar cuál es la que más adecuada o en base a estas poder elaborar alguna para la microempresa “Paileria México” para su aplicación.

## 2.4.2.1 MODELOS DE PLANEACION ESTRATEGICA

Tabla 4. Tabla de modelos de planeación estratégica

<p><b>Formato Para un Plan Básico.</b></p> <p><b>Henry Mintzberg, James Brian Quinn y John Voyer</b></p> <p><b>(1998)</b></p>	<p><b>Modelos Conceptuales para crear un Plan Estratégico en compañías pequeñas, medianas y grandes.</b></p> <p><b>George A. Steiner</b></p> <p><b>(2007)</b></p>	<p><b>Modelo de Planeación Estratégica de Koontz, Weihrich, Cannice</b></p> <p><b>(2008)</b></p>	<p><b>Un nuevo modelo de Planeación Estratégica</b></p> <p><b>Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan y J. William Pfeiffer</b></p> <p><b>(1991)</b></p>	<p><b>El modelo de la Administración Estratégica</b></p> <p><b>Fred R. David</b></p> <p><b>(2008)</b></p>
<p>I. Establecimiento de la Misión</p> <p>a) Definición del negocio</p> <p>b) Objetivos a largo plazo</p> <p>II. Revisión del ambiente externo</p> <p>a) Ambiente industrial (Modelo de las cinco fuerzas de Porter)</p> <p>b) Macro ambiente (factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos)</p> <p>c) Evaluación de oportunidades y amenazas</p> <p>III. Revisión del ambiente interno</p> <p>a) Análisis de la cadena de valores</p>	<p><b>MODELO "A"</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular los deberes</li> <li>2. Desarrollar las entradas</li> <li>3. Evaluar los cursos de acción alternativos</li> <li>4. Definir los objetivos primordiales</li> <li>5. Definir las políticas y estrategias importantes</li> <li>6. Desarrollar planes detallados a mediano plazo</li> <li>7. Determinar las decisiones actuales necesarias</li> <li>8. Observar el desempeño</li> <li>9. Revisar</li> </ol>	<p>Insumos a la organización</p> <p>Análisis de la industria</p> <p>Perfil de la empresa</p> <p>Orientación, valores y visión de los ejecutivos</p> <p>Misión (propósito), objetivos principales e intención estratégica</p> <p>Ambiente externo presente y futuro</p> <p>Ambiente interno</p> <p>Desarrollo de estrategias alternativas</p> <p>Evaluación y elección de</p>	<p>Planeación para planear</p> <p>Búsqueda de valores</p> <p>Formulación de la misión</p> <p>Diseño de la estrategia del negocio</p> <p>Auditoria del desempeño</p> <p>Integración de los planes de acción</p> <p>Planes de</p>	<p>Elaborar las declaraciones de visión y misión</p> <p>Realizar auditoría externa</p> <p>Realizar auditoría interna</p> <p>Establecer objetivos a largo plazo</p> <p>Generar, evaluar y seleccionar estrategias</p> <p>Establecer políticas y objetivos anuales</p> <p>Asignar recursos</p> <p>Medir y evaluar resultados</p>

<p>b) Análisis financiero</p>	<p>anualmente</p>	<p>estrategias</p>	<p>contingencias</p>	
<p>c) Evaluación de fuerzas y debilidades</p>	<p><b>MODELO "B"</b></p>	<p>Pruebas de congruencia y planeación de contingencias</p>	<p>Implementación</p>	
<p>IV. Definición de estrategias empresariales</p>	<p>1. Definir la clase de compañía que queremos</p>	<p>Planeación a mediano y corto plazos, implementación a través de</p>	<p>n</p>	
<p>Programas integrados</p>	<p>2. Analizar nuestros clientes</p>	<p>organizar, asignar personal, dirigir y controlar.</p>		
	<p>3. Analizar nuestra industria</p>			
	<p>4. Preguntar ¿Cuáles son para nosotros las oportunidades y peligros?</p>			
	<p>5. Preguntar ¿Cuáles son nuestras potencialidades y debilidades?</p>			
	<p>6. Preguntar ¿Cuáles estrategias son identificables?</p>			
	<p>7. Evaluar las alternativas de estrategias</p>			
	<p>8. Desarrollar objetivos</p>			
	<p>9. Preparar planes detallados para implantar estrategias</p>			
	<p>10. Desarrollar planes de contingencia</p>			
	<p>11. Traducir los planes en presupuestos</p>			
	<p>12. Observar el desempeño</p>			
	<p>13. Revisar anualmente</p>			

	<p><b>MODELO "C"</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar entendimiento pragmático de planeación estratégica en general, pero en particular para una pequeña compañía</li> <li>2. Identificación de OPEDEPO PF</li> <li>3. Identificación de estrategias para explotar las oportunidades y evitar las amenazas</li> <li>4. Evaluación y selección de estrategias</li> <li>5. Implantación de planes para estrategias prioritarias</li> <li>6. Formulación de las metas principales de la compañía</li> <li>7. Preparar otros planes asociados</li> <li>8. Observar el desempeño</li> <li>9. Revisar anualmente</li> </ol> <p><b>MODELO "D"</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Dónde nos encontramos?</li> <li>2. ¿A dónde queremos llegar?</li> </ol>			
--	--	--	--	--

	<p>3. ¿Podemos llegar hasta allí?.</p> <p>4. ¿Cuáles estrategias lograran cuales metas?</p> <p>5. ¿Qué decisiones deben tomarse ahora para llegar hasta allí?</p> <p>6. Observar el desempeño</p> <p>7. Revisar anualmente</p>			
--	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia.

A continuación se presenta una breve explicación de cada uno de los modelos:

*Formato Para un Plan Básico de Henry Mintzberg, James Brian Quinn y John Voyer (1997).* Este es un modelo simple que representa una combinación del material original y los lineamientos de un libro sobre la planificación ya que se compone solo de 5 pasos para la aplicación de su planeación y como su nombre lo indica es un plan básico el cual se puede llevar acabo muy fácilmente en cualquier tipo de empresa.

*Modelos Conceptuales para crear un Plan Estratégico en compañías pequeñas, medianas y grandes de George A. Steiner (2007).* Steiner comenta que un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. Por lo que estos cuatro modelos conceptuales nos representan una herramienta

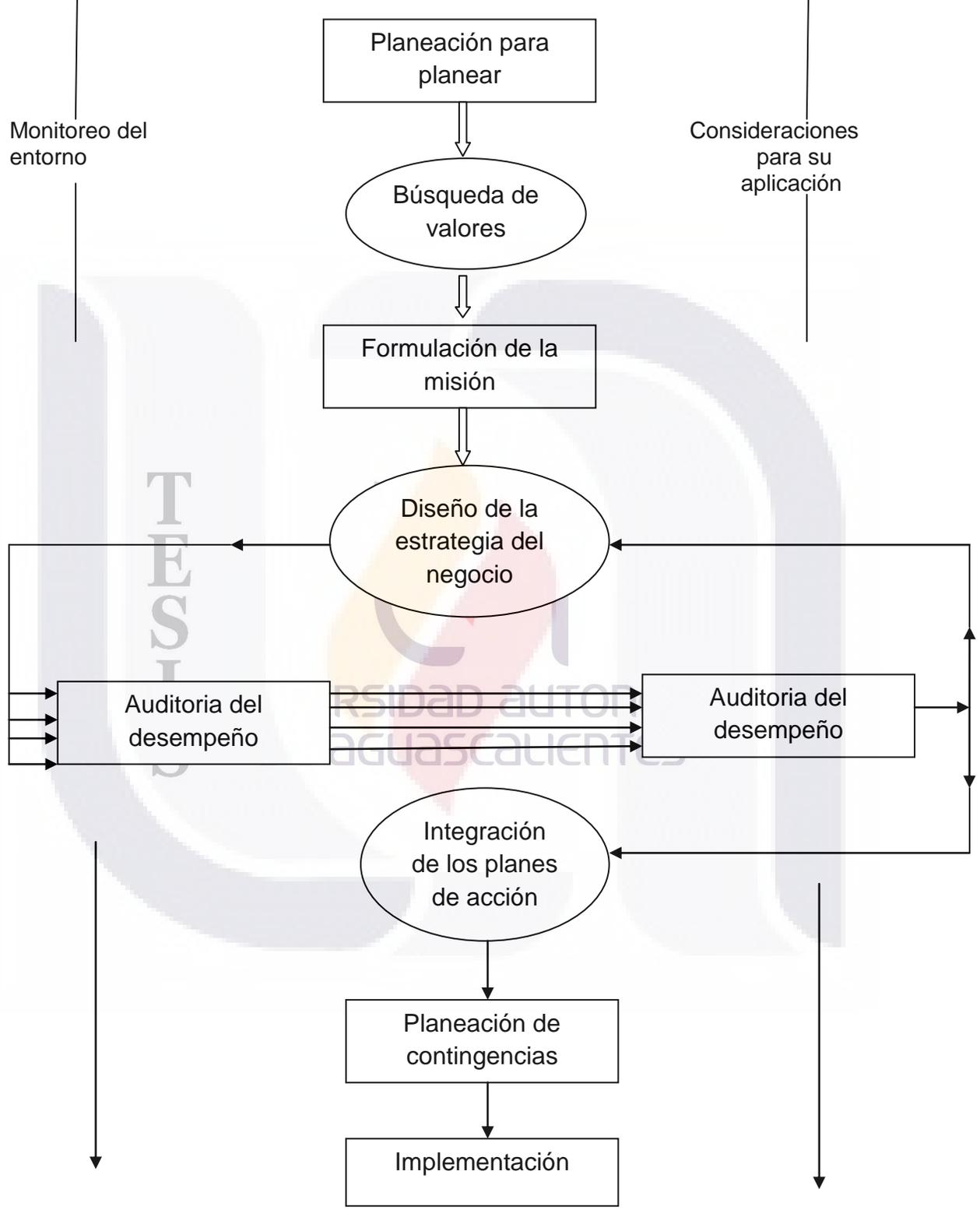
TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

poderosa y nos sirven de guía para poderlas aplicar en una empresa y dependiendo del tamaño de la organización será el modelo que se elija para un adecuado funcionamiento y poderlo poner en práctica.

*Modelo de Planeación Estratégica de Koontz, Weihrich, Cannice (2008).* Este modelo es uno de los más completos ya que abarca desde los insumos a la organización pasando por el análisis de la industria, así como el análisis a los ambientes interno y externo y algo que hay que mencionar que en el ambiente externo se toman en cuenta el presente y el futuro y se considera tanto el desarrollo como la evaluación y elección de estrategias y finaliza con la implementación a través de organizar, asignar personal, dirigir y controlar, su aplicación sería muy útil en una empresa mediana y grande.

*Un nuevo modelo de Planeación Estratégica de Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan y J. William Pfeiffer (1991).* Este modelo es especialmente útil para organizaciones de mediana y pequeña magnitud, y es igual de eficaz para entidades gubernamentales y organizaciones sin ánimo de lucro como para empresas y organizaciones industriales, al utilizarlo para la planeación estratégica se proporcionara una nueva dirección y energía a la organización.

Figura 6. Modelo de Planeación Estratégica Aplicada.



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

FUENTE: Goodstein Leonard D., Nolan Timothy M, Pfeiffer J. William (1991) Planeación Estratégica Aplicada, Editorial Mc Graw Hill, pág. 12

*El modelo de la Administración Estratégica de Fred R. David (2008).* Para Fred R. David, cada organización posee una visión, misión, objetivos y estrategia particulares, aun a pesar de que los elementos que los componen no se hayan diseñado, redactados o comunicados de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige la organización hay que tener conocimiento de donde se ha estado antes.

El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes principales del modelo hace necesario cambiar cualquiera de los otros componentes. Fred R. David (2008)

El diagrama que se ilustra en la figura es un modelo muy completo y de gran aceptación del proceso de administración estratégica.

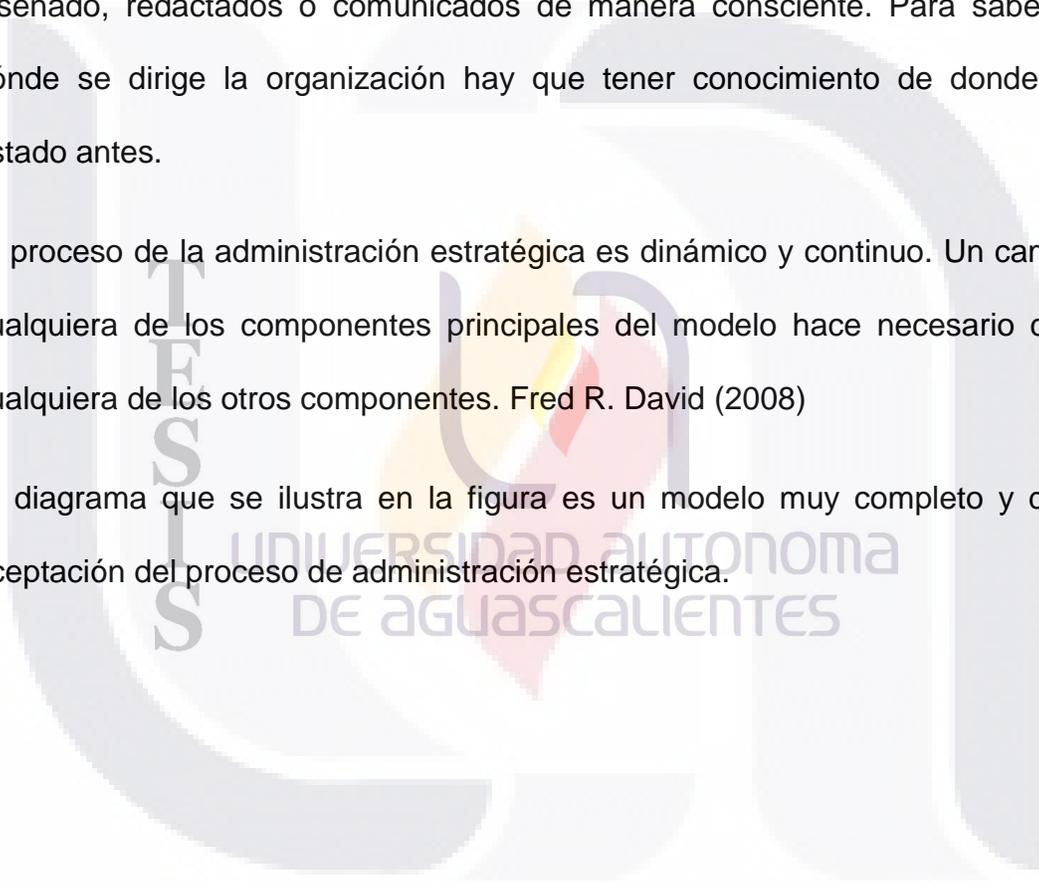
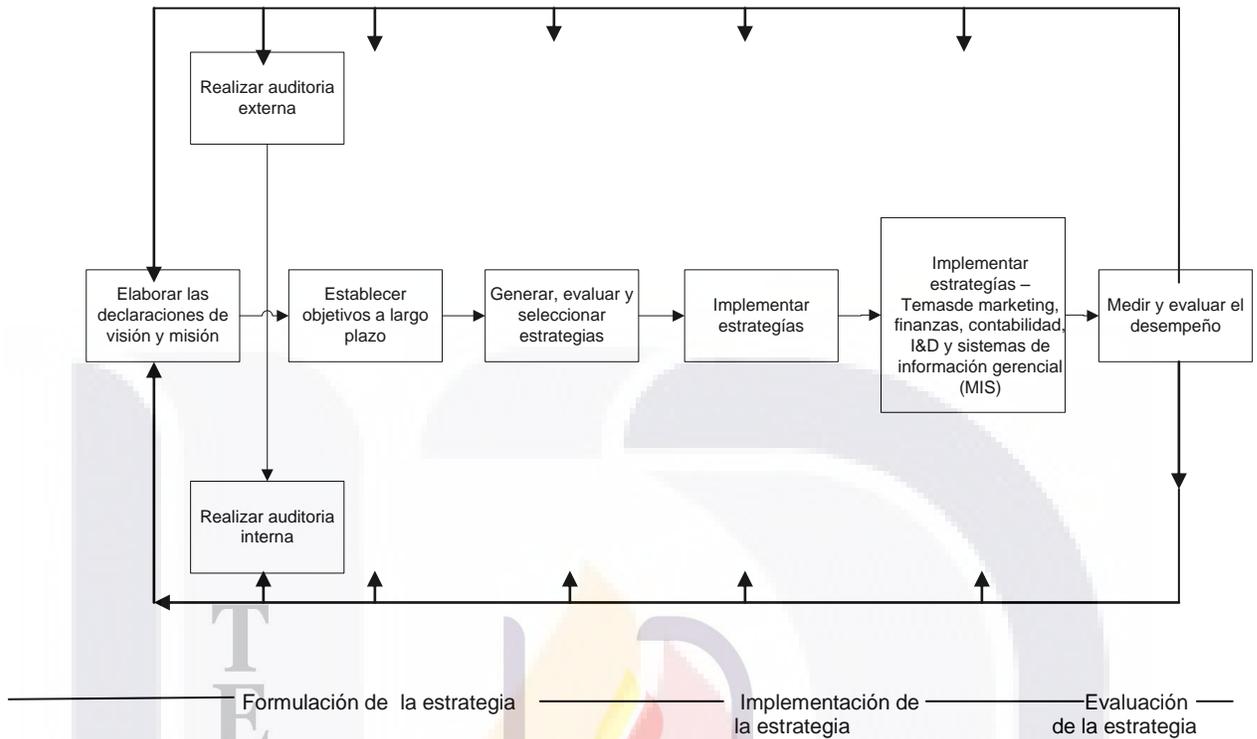


Figura 7. Modelo de Planeación de Fred R. David



FUENTE: Fred R. David, (2008) Conceptos de Administración Estratégica, Editorial Pearson Educación, México, pág. 15

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE AGUASCALIENTES

## **CAPITULO III DISEÑO METODOLOGICO**

### **3.1 PROPOSITO DEL ESTUDIO**

El propósito del estudio es el de encontrar el modelo de planeación estratégica adecuado para la empresa “Paileria México”, en base a los modelos antes citados y ya sea que se tome alguno en especial o de todos ellos armar uno en base a los modelos que se tienen para la empresa en específico.

### **3.2. ENFOQUE**

El enfoque que se le va a dar a esta investigación será de carácter cuantitativo cuyas características son el análisis de causa y efecto, teniendo un proceso deductivo y que posee como bondades la generalización de resultados.

Este caso práctico inicio con ideas cuyas fuentes son materiales escritos, teorías y conversaciones para acercarse a la realidad que será de una manera objetiva para poder ayudar a resolver los problemas que enfrenta la empresa, aportando conocimientos de manera alentadora.

Los elementos que se utilizaron fueron la aplicación de cuestionarios y de encuestas a las personas que integran la empresa que fueron el dueño de la misma y las personas que integran la organización que son un total de 7 personas que integran hasta el momento la empresa en sus distintas áreas.

En el área de producción fueron 4 personas y en el área administrativa fueron 3 personas contando al dueño de la empresa.

Lo cual nos sirvió para poder hacer el análisis que tiene la empresa desde su punto de vista muy personal de ellos.

El trabajo es de tipo No Experimental y las características que tiene es que se recolectaron los datos de tipo descriptivo ya que se está considerando al fenómeno que se presenta en la empresa, la aplicación de los cuestionarios y encuestas ayudaron para que se pudiera dar una propuesta más definida del tipo de plan estratégico que le conviene a la empresa porque se detectaron mejor tanto las deficiencias que tiene así como los aciertos de la misma.

Se recopiló información a través de investigaciones bibliográficas y virtuales. Las fuentes primarias con las que se contó fueron la información obtenida de la misma empresa, libros así como de algunas páginas de internet.

Las respuestas de los cuestionarios se capturaron en Excel y posteriormente se procesaron en SPSS versión 17 el cual fue de mucha ayuda para el análisis de las respuestas obtenidas por parte del personal de la empresa.

## CAPITULO IV

### ANALISIS DE LA EMPRESA

#### 4.1 ANALISIS Y RESULTADOS DE LA EMPRESA

Después de la aplicación de los cuestionarios a los integrantes de la empresa en donde se abordan distintos ámbitos laborales: conocimiento de la misión, visión, objetivos, responsabilidad, registro y control de operaciones, comunicación, clima laboral y motivación. Los cuestionarios que fueron aplicados se pueden ver en el anexo 1. Las respuestas de los cuestionarios se capturaron en Excel y posteriormente se procesó en SPSS versión 17, los resultados se graficaron para una mejor comprensión y se presentan a continuación.

El análisis servirá como base para determinar el tipo de metodología que se va a proponer a la empresa.

### MISION Y VISION DE LA EMPRESA

Grafica 1. Conocimiento de la misión y la visión de la empresa de los gerentes



Grafica 2. Conocimiento de la misión y la visión de la empresa de los operarios.

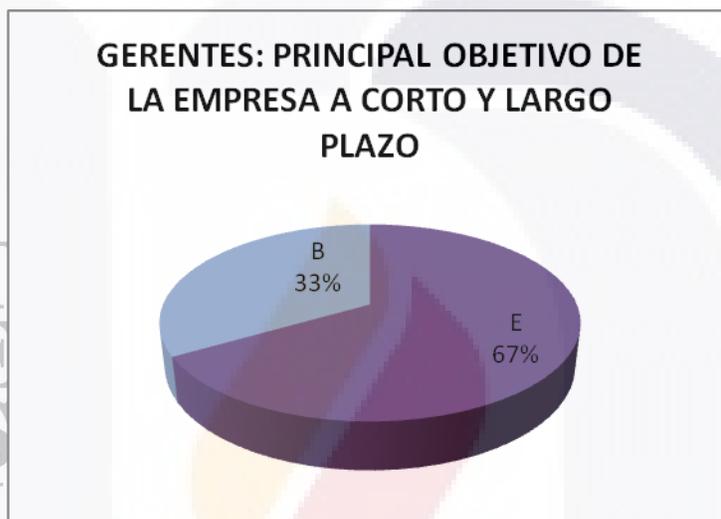


En estas graficas se puede distinguir que ni los gerentes la conocen en su totalidad ya que solo un 67% son los que tienen conocimiento de la misión y visión de la empresa y ninguno de los operarios conocen la misión y visión de la

organización por lo que se tiene que trabajar en el establecimiento de la visión y misión y que sea del conocimiento de todo el personal que integra la organización.

### OBJETIVOS

Grafica 3. Gerentes: Principal objetivo de la empresa a corto y largo plazo.



Grafica 4. Operarios: Objetivo de la empresa a corto y largo plazo.



Para los gerentes en cuanto a objetivos el 67% considera que el objetivo de la empresa a corto plazo y largo plazo es el de mantenerse en el mercado y solo el 33% considera que es el de incrementar las ventas.

En cambio para los operarios el 34% consideran que el objetivo de la empresa a corto y largo plazo es el de tener nuevos productos, el 33% creen que es el de captar nuevos clientes y el ultimo 33% consideran que el objetivo de la empresa a corto y largo plazo es el de captar nuevos clientes y que a final de cuentas es lo que se obtendría si se siguiera manteniendo en el mercado como es lo que consideran los gerentes que es uno de los objetivos de la empresa al mantenerse en el mercado.

**Grafica 5. Gerentes y operarios: la empresa considera como un objetivo la satisfacción de los clientes.**

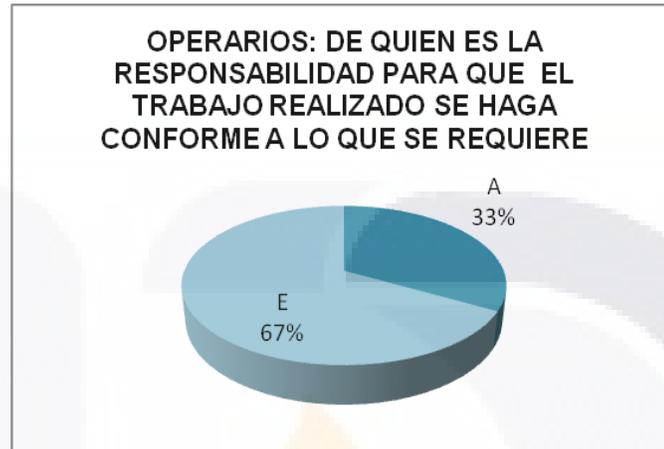


Dos cosas que hay que destacar es que tanto para los gerentes como para los operarios consideran que como un objetivo importante de la empresa, la satisfacción del cliente y esto es muy importante porque puede considerarse como una de las causas por las que la empresa ha logrado mantenerse en el mercado porque uno de sus objetivos: es el de que sus clientes se sientan satisfechos.

También es de recalcar que igualmente los gerentes y los operarios consideran en que la empresa tiene considerado buscar clientes en otros mercados lo que habla bien de la organización y de su equipo de trabajo porque demuestra que de cierta manera están preparándose para incursionar en otros mercados y no solo conformarse con el mercado en el que se encuentran actualmente, lo que hace más fácil el establecimiento de la misión y de la visión porque la comprenderían más fácil porque están conscientes de lo que quiere la empresa y cuál es su objetivo como organización.

## RESPONSABILIDAD

**Grafica 6. Operarios: De quien es la responsabilidad para que el trabajo realizado se haga conforme a lo que se requiere.**



Un 67% de los operarios consideran que la responsabilidad recae sobre todo el equipo de trabajo que va desde ellos hasta la dirección general de la empresa y solo un 33% considera que la responsabilidad de que el trabajo se haga conforme a lo que se requiere recae en la dirección general, por lo que es de destacar que ellos se sienten parte importante de la empresa en su mayoría por lo cual asumen su responsabilidad en que se haga el trabajo conforme a los requerimientos.

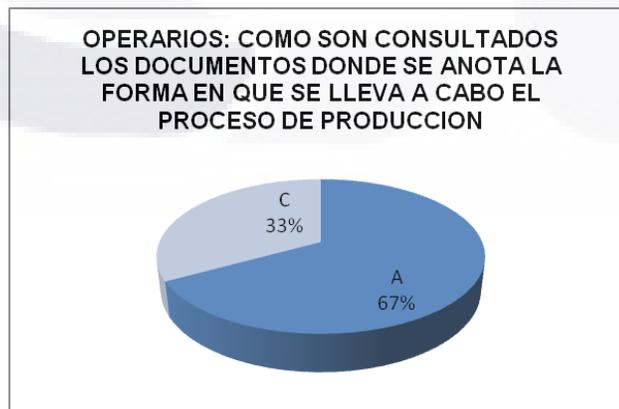
## REGISTRO Y CONTROL DE OPERACIONES

**Grafica 7. Gerentes: Como es el manual de operación.**



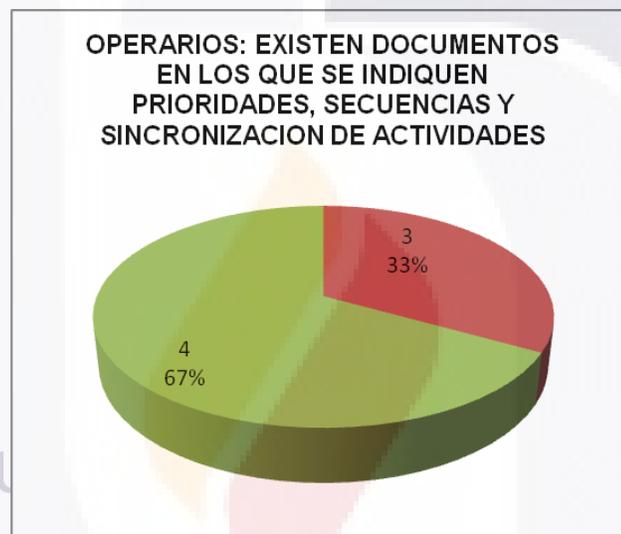
Y el 100% afirma que no se cuenta con un manual de operación, lo cual es de suma importancia en cualquier organización y es algo en lo que hay que hacer un énfasis para que se elabore uno y a su vez que sea algo práctico para que toda la organización lo conozca lo cual le va a ayudar mucho para que funcione de una manera más eficiente la empresa.

**Grafica 8. Operarios: Como son consultados los documentos donde se anota la forma en que se lleva a cabo el proceso de producción.**



Para el 67% de los operarios consideran que se revisan constantemente los documentos donde se anota la forma en que se lleva a cabo el proceso de producción y para el 33% , se consultan solo cuando se esta aprendiendo el puesto, pero aquí hay una contrariedad ya que no cuentan con un manual de organización por lo tanto se ha de haber confundido la respuesta con los documentos que se tienen que llevar como registros de los trabajos fabricados.

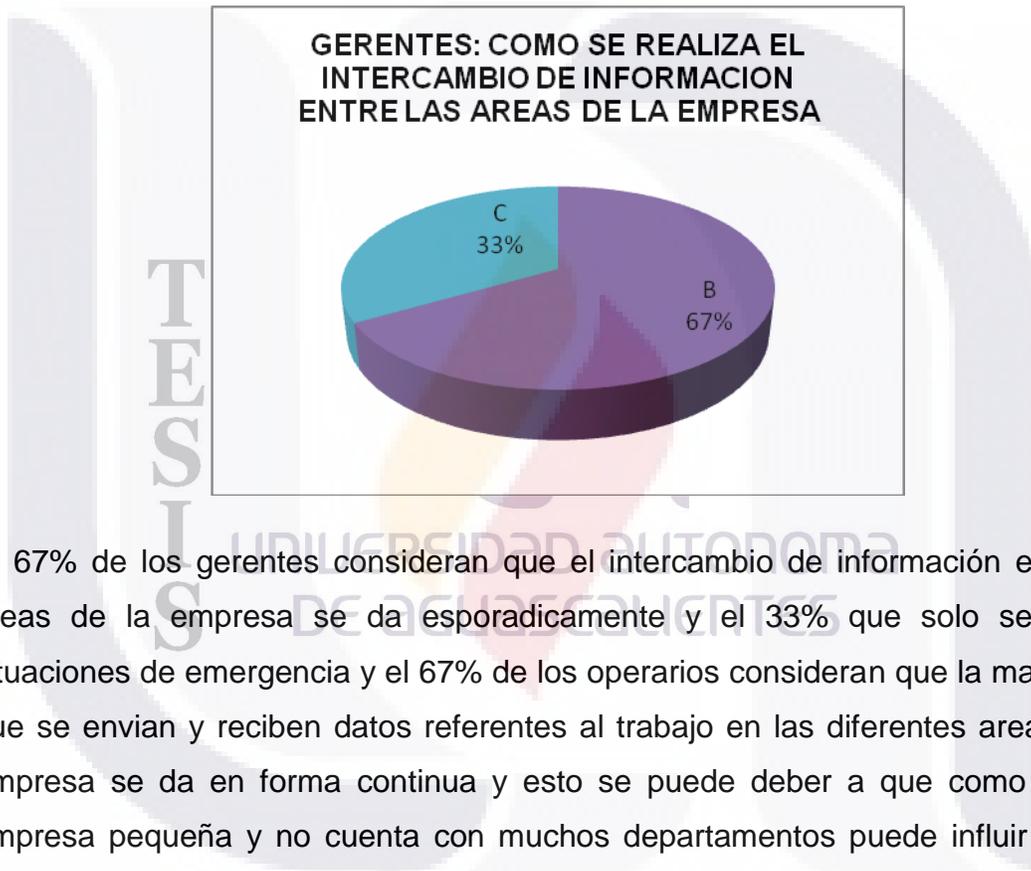
**Grafica 9. Operarios: Existen documentos en los que se indiquen prioridades, secuencias y sincronizacion de actividades.**



El 67% de los operarios estan totalmente en desacuerdo de que existan documentos en los que se indiquen prioridades, secuencias y sincronización de actividades y el 33% estan en desacuerdo de que existan estos documentos, por lo que se comprueba que no se cuenta con un manual de organización en la empresa.

## COMUNICACIÓN

**Grafica 10: Gerentes: Como se realiza el intercambio de información entre las áreas de la empresa.**



El 67% de los gerentes consideran que el intercambio de información entre las áreas de la empresa se da esporadicamente y el 33% que solo se da en situaciones de emergencia y el 67% de los operarios consideran que la manera en que se envían y reciben datos referentes al trabajo en las diferentes áreas de la empresa se da en forma continua y esto se puede deber a que como es una empresa pequeña y no cuenta con muchos departamentos puede influir en que ellos tengan esa percepción y el 33% considera que es esporadicamente la manera en que se envían y reciben datos referentes al trabajo en las diferentes áreas de la empresa.

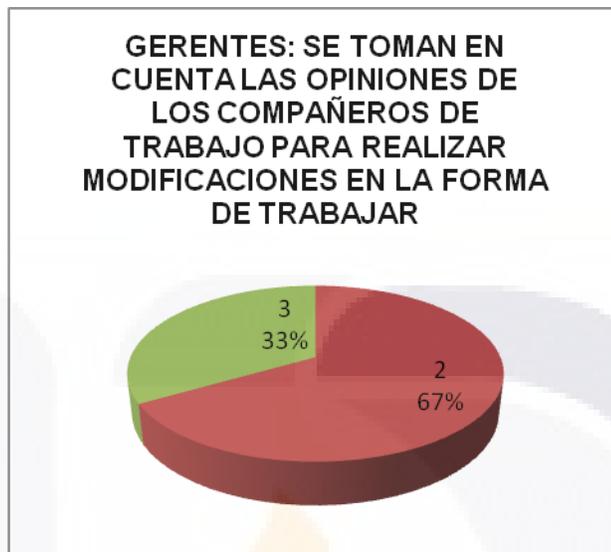
## CLIMA LABORAL

Grafica 11. De qué manera realiza su trabajo.



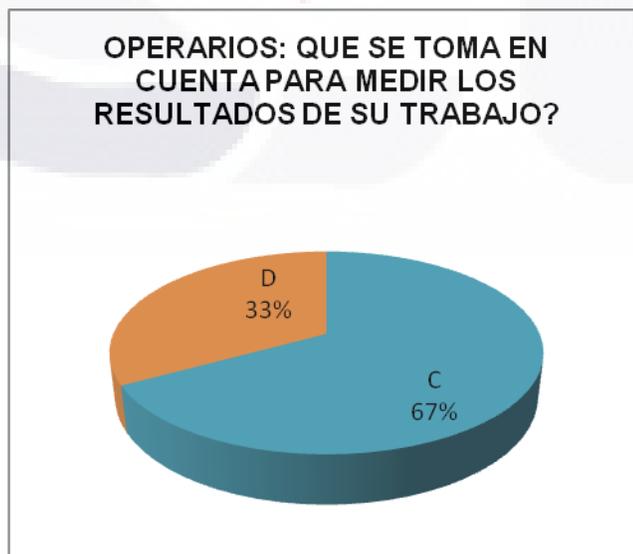
El 67% de los gerentes consideran que las actividades que realizan en su trabajo ya las domina a la perfección y el 33% indicaron que les brinda retos cada día y en cuanto a la maneras en que realizan su trabajo el 67% lo realiza de manera individual y esto se debe al tipo de trabajo que tenga que realizar ya que en ocasiones no requieren de su equipo de trabajo y el 33% que lo realizan en equipo y como se menciono anteriormente esto se debe al tipo de trabajo que tienen que realizar.

**Grafica 12. Se toman en cuenta las opiniones de los compañeros de trabajo para realizar modificaciones en la forma de trabajar.**



El 67% de los gerentes manifiestan que están de acuerdo en que se toman en cuenta las opiniones de los compañeros de trabajo para realizar modificaciones en la forma de trabajar y el 33% están en desacuerdo en que se toman en cuenta las opiniones de los compañeros de trabajo para realizar modificaciones en la forma de trabajar dentro de su área.

**Grafica 13. Operarios: Que se toma en cuenta para medir los resultados de su trabajo?**



En lo referente a que se toma en cuenta para medir los resultados de su trabajo el 67% considera que además de la cantidad de trabajo que realiza, descontando sus fallas se incluye la puntualidad y el 33% manifiestan que se considera la cantidad de trabajo que realiza, descontando sus fallas, las faltas de asistencia además de la puntualidad para medir sus resultados de su trabajo.

### MOTIVACION

**Grafica 14. Los directivos están interesados en que usted tenga todas las herramientas para elaborar su trabajo, de acuerdo a lo que se necesita.**



Al hablar de motivación el 67% de los operarios están de acuerdo en que los directivos están interesados en que tengan todas las herramientas para elaborar su trabajo, de acuerdo a lo que se necesita y el 33% está totalmente de acuerdo en que están interesados en que tengan toda para elaborar su trabajo.

**Grafica 15. El interes de la empresa es, capacitar al personal para lograr mayor calidad en el trabajo.**



En esta parte las respuestas se encontraron muy divididas ya que el 34% esta en desacuerdo en que el interes de la empresa es capacitar al personal para lograr mayor calidad en el trabajo y esto se contrapone con lo que respondieron anteriormente en cuanto a la motivacion que perciben por parte de la empresa, el 34% no tiene una opinión definida y solo el 33% esta totalmente de acuerdo en que el interes de la empresa es capacitar al personal para lograr mayor calidad en el trabajo por lo que se considera que hay que checar bien esta parte porque los operarios estan percibiendo de una manera muy diferente lo que quiere la empresa al capacitarlos.

CAPITULO V

**METODO DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA  
PAILERIA “MEXICO”**

**5.1 METODO DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA  
EMPRESA PAILERIA “MEXICO”**

De acuerdo al tamaño de la empresa y tomando como apoyo también los análisis de los cuestionarios aplicados a la organización, se propone el siguiente modelo de plan estratégico esperando que sea el más adecuado para su implementación en el futuro:

**METODOLOGIA PROPUESTA:**

- 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 Michael Porter).*
- 7) *Plan de acción.*

### 5.1.1. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN

Para determinar la misión de la empresa se realizó una reunión con los dueños de la empresa ya que se detectó que no se contaba ni con misión y visión de la misma desde su creación y mediante una lluvia de ideas se planteó la redacción de la misma y después de varias propuestas que se tuvieron, se llegó a la conclusión de que la misión que mejor describía lo que ellos querían expresar era la que se presenta a continuación:

#### *MISIÓN DE PAILERIA "MEXICO"*

*Somos una empresa dedicada a la fabricación y al montaje de estructuras metálicas en acero, nos caracterizamos por entregar un producto de alta calidad basados en tecnología, calidad de insumos y puntualidad en la entrega.*

### 5.1.2. DEFINICIÓN DE LA VISIÓN

Para determinar la visión de la empresa se realizó una reunión con los dueños de la empresa y mediante una lluvia de ideas se planteó la redacción de la visión y después de varias propuestas se llegó a la conclusión de que la visión que mejor aplicaba para la empresa era la que se presenta a continuación:

#### *VISIÓN DE PAILERIA "MEXICO"*

*Pretendemos posicionarnos como líderes en el rubro de la elaboración de estructuras metálicas mediante la incorporación de nuevas líneas de negocio que nos permitan expandirnos, basados en alta calidad y puntualidad en la entrega.*

### 5.1.3 DEFINICION DE LOS VALORES

Para poder definir los valores de la empresa se elaboro y aplico un cuestionario el cual se incluye en el anexo 2 a los integrantes de la empresa que van desde la gerencia hasta los empleados del nivel operativo y en base a los resultados, estos son los valores que se obtuvieron en un consenso con los integrantes de la misma:

**HONESTIDAD:** Nunca tomar lo que no es nuestro y actuar siempre con base a la verdad.

**CONFIANZA:** Creer en las demás personas para que los demás crean en nosotros.

**RESPONSABILIDAD:** Cumplir en tiempo y forma con los compromisos adquiridos.

**CALIDAD:** Hacer bien las cosas y a la primera.

**LEALTAD:** Corresponder a la confianza depositada en nosotros tanto de nuestros clientes como de nuestros proveedores.

### 5.1.4 ANÁLISIS AMBIENTAL (FODA)

<p><b>FACTORES INTERNOS</b></p>	<p><b>FORTALEZAS INTERNAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- CONOCIMIENTO DEL MERCADO</li> <li>- BUENAS RELACIONES PUBLICAS</li> <li>- CONOCIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS</li> <li>- EXPERIENCIA EN EL RAMO</li> <li>- MAQUINARIA DE ULTIMA TECNOLOGIA</li> <li>- CONTROL EN EL MANEJO DE LAS FINANZAS</li> <li>- BAJA ROTACION DE PERSONAL</li> <li>- CALIDAD EN EL SERVICIO Y MANO DE OBRA</li> <li>- CONTAR CON PUNTUALIDAD EN LA ENTREGA DEL TRABAJO</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES INTERNAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- BAJO RETORNO DE INVERSION PARA COMPRA DE NUEVA MAQUINARIA</li> <li>- LOS CONTACTOS NO SON PERMANENTES EN LAS EMPRESAS</li> <li>- POCA LEALTAD DE LOS TRABAJADORES A LA EMPRESA</li> <li>- FALTA DE COMUNICACIÓN EN OCASIONES ENTRE LOS DEPARTAMENTOS</li> <li>- LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE TRABAJO SON TODOS PARTE DE LA FAMILIA</li> </ul>
<p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>ESTRATEGIA FO MAXI-MAXI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- AL CONTAR CON BUENAS RELACIONES PUBLICAS ES MAS FACTIBLE INICIAR UNA RELACION LABORAL CON NUEVAS EMPRESAS</li> <li>- EL CONTAR CON PUNTUALIDAD EN LA ENTREGA DE TRABAJO Y UNA BUENA MANO DE OBRA ABRE PASO A COMPETIR EN NUEVOS MERCADOS TANTO EN EL PAIS</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA DO MINI-MAXI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- AUNQUE EL RETORNO DE INVERSION SEA LENTO EL CONTAR CON PROGRAMAS DE APOYO POR PARTE DEL GOBIERNO PARA LAS Mi PYME, HACIENDO ESTO MAS FACTIBLE LA ADQUISICION DE NUEVA MAQUINARIA</li> <li>- EL QUE LOS CONTACTOS NO SEAN PERMANENTES OBLIGA A QUE SE BUSQUEN NUEVAS</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES EXTERNAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- CAMBIO CONSTANTE DEL DÓLAR</li> <li>- PROGRAMAS DE APOYO PARA LAS Mi PYME</li> <li>- APERTURA DE NUEVAS EMPRESAS EN EL ESTADO</li> <li>- POSIBILIDAD DE SER PROVEEDOR DE LOS SERVICIOS EN OTROS ESTADOS Y EN EL EXTRANJERO</li> <li>- APARICION DE NUEVOS TIPOS DE MAQUINARIA QUE</li> </ul>		

<p>AGILIZAN Y DAN UN MEJOR TERMINADO AL PRODUCTO</p>	<p>COMO EN EL EXTRANJERO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- GRACIAS AL CONOCIMIENTO DEL TIPO DE MAQUINARIAS EN EL RAMO AL APARECER NUEVAS TECNOLOGIAS ES MÁS FACIL SU CAPACITACION PARA SU USO.</li> </ul>	<p>OPORTUNIDADES EN OTRAS EMPRESAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- LA BAJA LEALTAD DE LOS TRABAJADORES HACIA LA EMPRESA GENERA QUE SE PRESCINDA DE SUS SERVICIOS EVITANDO QUE SE BOICOTE EL TRABAJO</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS EXTERNAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- APARICION DE OTRAS MICRO EMPRESAS</li> <li>- ALZA EN EL COSTO DE MATERIA PRIMA QUE NO SE PUEDE CONTROLAR.</li> <li>- ACAPARAMIENTO DE MATERIA PRIMA</li> <li>- DESLEALTAD DE COMPETIDORES</li> <li>- NO CONTAR CON UN CONTRATO CON PROVEEDORES PARA SOSTENER EL PRECIO DE LA MATERIA PRIMA</li> <li>- APARICION DE NUEVOS IMPUESTOS (IETU, ISN)</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA FA MAXI-MINI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- AUNQUE APAREZCAN NUEVAS MICROEMPRESAS, EL CONTAR CON EXPERIENCIA MINIMIZA EL RIESGO DE PERDER MERCADO</li> <li>- EL CONTAR CON BUENAS RELACIONES CON LOS CLIENTES AYUDA A QUE SEAN MAS TOLERANTES EN CUANTO A LA ENTREGA DEL PRODUCTO TERMINADO CUANDO SE LLEGA A DAR ESCAZES DE MATERIA PRIMA</li> <li>- EL CONTAR CON UN BUEN MANEJO EN CUANTO A LAS FINANZAS HACE QUE NO SE RETRASEN LOS PAGOS DE IMPUESTOS</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA DA MINI-MINI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- BUSCAR UNA ALIANZA CON NUEVOS MICROEMPRESARIOS BUSCANDO LA INYECCION DE NUEVO CAPITAL</li> <li>- HACER UNA REDUCCION EN EL PAGO DE MANO DE OBRA APROVECHANDO QUE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE TRABAJO SON PARTE DE LA FAMILIA PARA PODER AFRONTAR LA COMPETENCIA DESLEAL</li> <li>- BUSCAR UN PROGRAMA DE MOTIVACION PARA HACER MAS EFECTIVA LA COMUNICACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS</li> </ul>

## DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

Después de este análisis FODA, se detectaron como principales deficiencias que carece de una estructura organizacional definida y por consecuencia se llega a caer en vicios y errores que aunque no son muy notorios a primera vista pero que tarde que temprano le van a afectar de una o de otra manera si lo que se quiere es que llegue a ser una empresa más grande.

Así como su bajo retorno de la inversión para compra de maquinaria nueva, existe poca lealtad de los trabajadores a la empresa y esto puede deberse a que no cuenta con un programa de motivación para los mismos. La falta de comunicación entre los departamentos también hay que destacarlo porque esto también afecta y mucho porque se ha llegado a dar duplicidad de órdenes y esto ocasiona confusión entre sus empleados.

Pero cabe destacar que aun y con las deficiencias que tiene “Pailería México” y siendo una empresa familiar con tantos años en el mercado ha logrado seguir compitiendo con otras empresas, ya que en la actualidad le trabaja a empresas como: CalsonicKansei, S.A. de C.V., Honda de México, S.A. de C.V. por citar a las más importantes hasta el momento.

### 5.1.5 ELABORACION DE OBJETIVOS

En base al modelo de planeación estratégica que se plantea se desarrollaron los siguientes objetivos tanto a corto plazo como a largo plazo para la empresa:

#### OBJETIVOS A CORTO PLAZO

##### 1 AÑO

- Elaborar un programa de motivación de personal para mejorar la comunicación e integración entre los diferentes departamentos.
- Reforzar nuestra fuerza de ventas.
- Buscar nuevas empresas para ofrecer los servicios de la empresa.
- Contar con un crecimiento anual del 10%.

#### OBJETIVOS A LARGO PLAZO

##### 5 AÑOS

- Buscar una alianza para lograr una expansión de la empresa.
- Participar en un programa de apoyo al micro empresa.
- Adquisición de una nave industrial.
- Crear un muy completo e interactivo portal de internet.

## 5.1.6 DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS, CONSIDERANDO LAS TEORIAS DE MICHAEL PORTER (2006:37-40)

### ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA LA EMPRESA PAILERIA "MEXICO"

#### HACER UNA ALIANZA ESTRATEGICA.

Las alianzas estratégicas son acuerdos de cooperación entre las compañías que van más allá de los tratos normales entre una compañía y otra, pero que no llegan a ser una fusión o una sociedad en participación, en sentido estricto, con lazos de propiedad formales.

No obstante el valor de una alianza no procede del acuerdo o trato en sí mismo, sino más bien de la capacidad de los socios para distender las fricciones organizacionales. Las alianzas de colaboración casi siempre suponen una relación en evolución, en la que los beneficios y valor competitivo dependen en última instancia del aprendizaje mutuo, cooperación eficaz a través del tiempo y la adaptación satisfactoria al cambio.

- *Por lo anterior se propone que realice una alianza estrategia, la cual beneficiara a la empresa para su expansión y obtener un valor competitivo más alto.*

#### UNA INICIATIVA PARA IGUALAR O SUPERAR LAS FORTALEZAS DE LOS COMPETIDORES.

La opción clásica para atacar a un rival fuerte es ofrecer un producto igualmente bueno y a un precio inferior. Esto puede producir ganancias en la participación de mercado si el competidor objetivo tiene razones de peso para no recurrir a las rebajas de sus precios y si el atacante convence a los compradores de que su producto es por lo menos igual de bueno.

- *Como ya se conoce el mercado y se tienen buenas relaciones con algunos proveedores la empresa deberá de aprovechar esto para buscar que les mejoren en lo que se pueda el precio de algunas materias primas para que de esta manera poder ofrecer precios todavía más competitivos.*

## SACAR PROVECHO DE LAS DEBILIDADES DE LOS COMPETIDORES

Otras opciones estratégicas para atacar las fortalezas de un competidor incluyen saltar a las tecnologías de la siguiente generación para hacer que los productos del rival se vuelvan obsoletos, añadir nuevas características que atraigan a los clientes del rival, ampliar la línea de productos para igualar al rival modelo por modelo y crear capacidades de atención a los clientes que el rival objetivo no tenga.

Por lo que se propone lo siguiente:

- *Ir tras los clientes de los rivales cuyos productos se rezagan en calidad, características o desempeño.*
- *Hacer presentaciones especiales de ventas a los clientes de los rivales que ofrecen servicio por debajo de los niveles aceptables.*
- *Tratar de tomar la ofensiva contra rivales que tienen débil reconocimiento de marca.*
- *Concentrarse en regiones geográficas donde un rival tiene poca participación de mercado o invierte menos esfuerzos competitivos.*
- *Prestar atención especial a segmentos de compradores que un rival descuida o que no está equipado para atender.*

### 5.1.7 PROGRAMAS INTEGRADOS

El propósito de estos programas es que se garantice que el plan se lleve a cabo por lo que para garantizarlo por medio de identificación y documentación se proponen los siguientes pasos:

- Identificar los resultados necesarios para alcanzar cada uno de los objetivos antes planteados (corto y largo plazo)
- Llegar a un consenso (en cuanto a viabilidad, integridad, etc.) de cada uno de los programas integrados.
- En el caso de cada programa integrado, llegar a un consenso sobre lo que se necesita, y documentarlo en cuanto a: resultados, calendarios, recursos, responsabilidad y mecanismos de retroalimentación.
- Invitar a la revisión y a los comentarios por parte de los niveles de la administración que aplicaran estos programas.
- Completar la documentación final de los programas integrados, es decir, escribir el plan y los programas.
- Implantar y evaluar (el tiempo para hacer esta evaluación será de acuerdo al tipo de objetivo que se haya planteado y como lo convenga la administración) los programas.

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES

Después del estudio de los diferentes conceptos de planeación, estrategia y de planeación estratégica así como de diferentes modelos de planeación estratégica; que sirvieron de apoyo para el planteamiento del modelo de planeación estratégica que se iba a proponer a la empresa Paileria “México”.

También sirvió de apoyo la aplicación de cuestionarios y encuestas a los integrantes de la empresa porque se pudieron detectar las carencias así como los aciertos que ha tenido la empresa y que le ha permitido subsistir y competir con otras empresas del mismo ramo a lo largo de todos los años de existencia que tiene.

Se propone un modelo de planeación estratégica el cual es de elaboración propia en base a la información recabada en cuanto a conceptos y metodologías de diferentes autores para que la empresa lo pueda llevar a cabo, no es un modelo difícil de entender y aplicar en la empresa sino que se adecuo a las necesidades que se detectaron al analizar la misma.

También se hace énfasis en que se lleve a cabo un programa de motivación porque eso es lo que se detecto que les hace mucha falta entre su personal y que los dueños no habían querido tomar en cuenta y si la empresa ha funcionado bien hasta estas fechas aun y cuando no cuenta con una planeación bien definida pues

al poder llevar a la práctica lo propuesto el lograr los objetivos que se han planteado los podrán cumplir y lograr que realmente su empresa pueda competir mejor con otras empresas del mismo ramo y no ser solo una microempresa sino crecer y perdurar más tiempo en el mercado.



## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS

Ackoff Russell L. (1983) Planificación de la empresa del futuro, Primera edición, Editorial Limusa.

Aguilera, L. (2006). *El Proceso Administrativo aplicado a la Pequeña y Mediana Empresa*. Aguascalientes, Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Chiavenato, I. (2000). *Administración. Proceso Administrativo*. Mc Graw Hill.

David Fred R. (2008) Conceptos de Administración Estratégica, Decimoprimer edición, Pearson Educación, México.

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York.

Garrido Buj Santiago (2006) Dirección Estratégica, 2ª. Edición, Mc Graw Hill.

Goodstein Leonard D., Nolan Timothy M, Pfeiffer J. William (1991) Planeación Estratégica Aplicada, Editorial Mc Graw Hill.

Koontz Harold, Weinrich Heinz, Cannice Mark (2008) Administración una Perspectiva Global y Empresarial, Decimotercera Edición, Mc Graw Hill Interamericana.

Mintzberg H. & Brian Quinn J (1998) El Proceso Estratégico, México: Prentice Hall.

Rodríguez Valencia Joaquín (2005) Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, Quinta edición, Thomson.

Steiner George A. (2007) Planeación Estratégica “Lo que todo director debe saber” 33ª. Edición, Grupo Editorial Patria.

Stoner, Freeman, & Gilbert. (1996). *Administración*. México: Pearson.

Tweed Stephen C. (1990) Enfoque Estratégico. Un plan de juego para desarrollar su Ventaja Competitiva, Primera edición, Panorama Editorial, S.A.

## TESIS

Díaz Escoto Olga Guadalupe (2006) La Planeación Estratégica como herramienta clave, para contribuir a un sistema de mejora continua en micro, pequeña y mediana empresas de la Delegación Tlalpan. Instituto Politécnico Nacional.

## DIRECCIONES DE INTERNET

*Diario Oficial de la Federación.* (30 de junio de 2009). Recuperado el 26 de septiembre de 2009, de Diario Oficial de la Federación:

[http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009&print=true)

9&print=true

Censos económicos 2004. Micros, pequeñas, medianas y grandes empresas: visión censal. Recuperado en agosto de 2009.  
[http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs/CT\\_PyMES.pdf](http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs/CT_PyMES.pdf)

Lechuga Jesús, Bolaños Ricardo. Recuperado en julio de 2008.  
[http://www.pyme.com.mx/articulos\\_pyme/Empresas\\_Familiares](http://www.pyme.com.mx/articulos_pyme/Empresas_Familiares).

UNIVERSIDAD AUTONOMA  
DE AGUASCALIENTES

# ANEXOS

**ANEXO 1**

**CUESTIONARIO DISEÑADO POR M. EN C. OLGA GUADALUPE DIAZ ESCOTO. EL PRESENTE CUESTIONARIO COADYUDARA A LA REALIZACION DE UNA TESIS DE MAESTRIA EN CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACION EN LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE AGUASCALIENTES Y TIENE POR OBJETIVO ELABORAR UN ESTUDIO DIAGNOSTICO DE LOS ELEMENTOS QUE AFECTAN LA EMPRESA EN DONDE USTED TRABAJA.**

**CUESTIONARIO PARA GERENTES QUE SERVIRA PARA PODER DIAGNOSTICAR LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA.**

**LA INFORMACION QUE USTED PROPORCIONE TENDRA UN CARÁCTER CONFIDENCIAL Y ANONIMO.**

**AGRADECEMOS DE ANTEMANO SU PARTICIPACION**

**INSTRUCCIONES:** LEA CUIDADOSAMENTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS Y SELECCIONE DE LAS OPCIONES QUE SE LE DAN SOLO UNA RESPUESTA Y ESCRIBA EL NUMERO ELEGIDO DENTRO DEL PARENTESIS DE LA DERECHA.

**PREGUNTAS:**

1.- ¿Cuál es el la misión y visión de la empresa?

---

---

---

---

2. ¿Cuál es el objetivo de la empresa a corto plazo? ( )

- a) Aumentar las ventas
- b) Incrementar la producción
- c) Tener nuevos productos
- d) Captar nuevos clientes
- e) Mantenerse en su mercado

3. ¿Cuál es el principal objetivo de la empresa a largo plazo? ( )

- a) Aumentar las ventas
- b) Incrementar la producción
- c) Tener nuevos productos
- d) Captar nuevos clientes
- e) Mantenerse en su mercado

4. ¿Cómo se realiza el intercambio de información entre las áreas de la empresa? ( )

- a) En forma continua y constante
- b) Esporádicamente
- c) En situaciones de emergencia
- d) No existe

5. ¿Cómo son los registros y control de procedimientos para los procesos de producción? ( )

- a) Son claros y permiten la optimización de las actividades

b) Son mínimos ya que solo aseguran que las actividades sean ágiles e inmediatas

c) Son inoperantes

d) No existen

6. ¿Cómo es el manual de operación que norma la realización de los procedimientos de su trabajo? ( )

a) De acuerdo con la realidad

b) Solamente establece los lineamientos

c) No concuerda con la realidad

d) No define con claridad los procedimientos a seguir

e) No existe

7. ¿Cómo considera las actividades que realiza en su trabajo? ( )

a) Me brinda retos cada día

b) Ya las domino a la perfección

c) Llegan a ser problemáticas en ocasiones

e) Otra:

---

8. ¿Cuántas personas han ocupado su puesto en este último año? ( )

a) Una persona

b) Dos o cuatro personas

c) Cinco o más personas

d) Únicamente yo

9. ¿De qué manera realiza su trabajo? ( )

a) De manera individual

b) En pareja

c) En equipo

d) Otro



**INSTRUCCIONES:** MARQUE CON UNA “X” EL NUMERO DE LA OPCION QUE REFLEJE MEJOR LA SITUACION QUE EXISTEN EN SU EMPRESA RESPECTO A LAS SIGUIENTES CUESTIONES:

**(1) Totalmente de acuerdo**

**(2) De acuerdo**

**(3) En desacuerdo**

**(4) Totalmente en desacuerdo**

**(5) No tengo una opinión definida**

10. La empresa considera como un objetivo la satisfacción de los clientes.

1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( )

11. Se proporcionan los recursos necesarios para el mejoramiento de la calidad en la empresa.

1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( )

12. Se tiene considerado buscar clientes de otros segmentos de mercado.

1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( )

13. Los empleados de la empresa conocen las políticas necesarias para el logro de los objetivos.

1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( )

14. Los empleados están comprometidos con la calidad total en su trabajo.

1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( )

15. Se toman en cuenta las opiniones de los clientes para realizar modificaciones en la forma de trabajar.

1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( )

16. Se toman en cuenta las opiniones de los compañeros de trabajo para realizar modificaciones en la forma de trabajar.

1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( )

17. Se permite la participación del personal en la toma de decisiones.

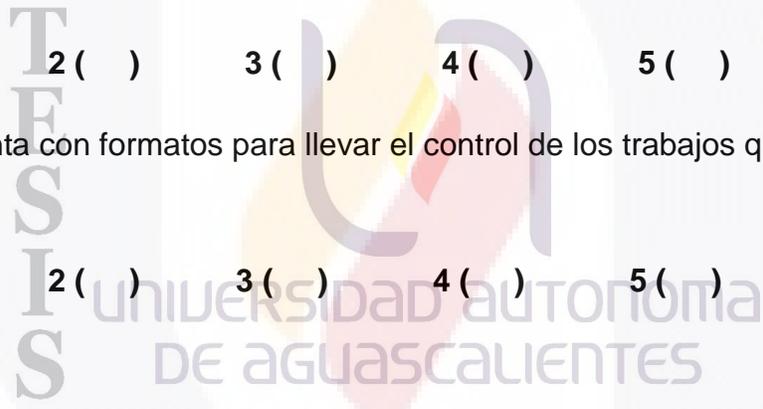
1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( )

18. Se cuenta con un programa para medir sus resultados de manera oportuna.

1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( )

19. Se cuenta con formatos para llevar el control de los trabajos que se realizan en la empresa.

1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( )



**GRACIAS POR SU PARTICIPACION**

**EL PRESENTE CUESTIONARIO COADYUDARA A LA REALIZACION DE UNA TESIS DE MAESTRIA EN CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACION EN LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE AGUASCALIENTES Y TIENE POR OBJETIVO ELABORAR UN ESTUDIO DIAGNOSTICO DE LOS ELEMENTOS QUE AFECTAN LA EMPRESA EN DONDE USTED TRABAJA.**

**CUESTIONARIO PARA OPERARIOS QUE SERVIRA PARA PODER DIAGNOSTICAR LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA.**

**LA INFORMACION QUE USTED PROPORCIONE TENDRA UN CARÁCTER CONFIDENCIAL Y ANONIMO.**

**AGRADECEMOS DE ANTEMANO SU PARTICIPACION**

**INSTRUCCIONES:** LEA CUIDADOSAMENTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS Y SELECCIONE DE LAS OPCIONES QUE SE LE DAN SOLO UNA RESPUESTA Y ESCRIBA EL NUMERO ELEGIDO DENTRO DEL PARENTESIS DE LA DERECHA.

**PREGUNTAS:**

1.- ¿Cuál es el la misión y visión de la empresa?

---

---

---

---

2. ¿Cuál es el objetivo de la empresa a corto plazo? ( )

- a) Aumentar las ventas
- b) Tener nuevos productos
- c) Captar nuevos clientes
- d) Mantenerse en su mercado
- e) Lo desconozco

3. ¿Cuál es el principal objetivo de la empresa a largo plazo? ( )

- a) Aumentar las ventas
- b) Tener nuevos productos
- c) Captar nuevos clientes
- d) Mantenerse en su mercado
- e) Lo desconozco

4. ¿Cómo considera usted que son los resultados actuales en su área de trabajo? ( )

- a) Se cumplen con los objetivos establecidos
- b) Están de acuerdo a los objetivos más importantes
- c) Se apegan a realizar las tareas más urgentes
- d) Están por debajo de lo esperado
- e) Es algo a lo que no se le da importancia

5. ¿De quién es la responsabilidad para que el trabajo realizado se haga conforme a lo que se requiere? ( )

- a) La dirección general
- b) La gerencia administrativa
- c) Los mandos técnicos (supervisores)
- d) Los operarios
- e) Todos los anteriores

6. ¿A cargo de quien está la solución de problemas en su área de trabajo? ( )

- a) La dirección general
- b) La gerencia administrativa
- c) Los mandos técnicos (supervisores)
- d) Los operarios
- e) Todos los anteriores

7. En su área de trabajo las fallas son producto ¿de? ( )

- a) Cada quien hace una parte del trabajo
- b) La forma como se exige realizar el trabajo
- c) Cada quien hace el trabajo como lo considera adecuado
- d) La forma de como se toman las decisiones en la empresa
- e) Todas las anteriores

8. ¿De qué manera se envían y reciben datos referentes al trabajo en las diferentes áreas de la empresa? ( )

- a) En forma continua
- b) Esporádicamente
- c) En situaciones de emergencia
- d) No existen
- e) Si es en situaciones de emergencia, cuáles son?

---

---

9. ¿Cómo son consultados los documentos donde se anota la forma en que se lleva a cabo el proceso de producción? ( )

- a) Se revisan constantemente por los empleados
- b) Se revisan eventualmente por los empleados
- c) Se consultan solo cuando se está aprendiendo el puesto
- d) No son consultados
- e) No existen

10. El procedimiento de cómo se efectúa la producción queda anotado en documentos. ¿De manera qué? ( )

- a) Permita la optimización en las actividades
- b) Asegure la realización de actividades inmediatas
- c) Es inoperante

d) No queda anotado

11. El documento que indica la forma e importancia en que se deben de realizar los procedimientos, explica: ( )

a) Claramente todas las tareas que se realizan

b) Claramente algunas tareas que se realizan

c) Las tareas, pero estas ya no se realizan de esa manera

d) Las tareas, pero no queda clara la explicación

e) No existe tal documento

12. ¿Cómo es la comunicación entre los diferentes departamentos? ( )

a) En forma continua

b) Esporádica (rara vez)

c) No existe

d) En situaciones urgentes. Escriba cuales son:

---

---

13. ¿De qué manera participa usted en las decisiones que se toman en su área?

( )

a) Solo participa dando opiniones

b) Influye su opinión

c) Recomienda

d) Dice la última palabra

e) No interviene

14. ¿Cómo considera el trabajo que realiza en la empresa? ( )

a) Como un compromiso

b) Como un reto

c) Le da lo mismo

d) No es importante para mí

e) Otro

---

15. Las actividades de su trabajo: ( )

a) Le brinda retos

b) Las domina

c) Son rutinarias

d) En ocasiones son problemáticas

e) Otra

---

16. ¿De qué manera realiza su trabajo? ( )

a) De manera individual

b) En pareja

c) En equipo

d) Otro

---

17. La principal oportunidad que le brinda su trabajo es: ( )

- a) Aprender más de mí trabajo
  - b) Obtener un salario
  - c) Tener un trabajo seguro
  - d) Ser una mejor persona
  - e) La verdad no satisface mis necesidades
  - f) Otro
- 

18. Para medir los resultados de su trabajo, se toma en cuenta: ( )

- a) La cantidad de trabajo que realizo, descontando mis fallas
- b) Además de la anterior consideran las faltas de asistencia
- c) Además de la primera se incluye la puntualidad
- d) Se consideran los 3 puntos anteriores
- e) No se miden resultados

19. ¿De qué manera los directivos le otorgan premios como resultado de su esfuerzo? ( )

- a) Mediante bonos en efectivo
- b) Se entregan diplomas

c) Se ganan días de permiso

d) No existe

20. Elija 3 Medidas en orden de importancia que la empresa estime prioritarias para que los empleados mejoren su situación laboral: ( )

a) Incremento salarial de acuerdo a las horas trabajadas

b) Incremento salarial de acuerdo al cumplimiento de trabajo

c) Bonos de productividad

d) Fomento a la capacitación y desarrollo de personal

e) Programas de promoción de puesto

f) Ninguna

g) Otra

---

1° ( )

2° ( )

3° ( )



**INSTRUCCIONES:** MARQUE CON UNA "X" EL NUMERO DE LA OPCION QUE REFLEJE MEJOR LA SITUACION QUE EXISTEN EN SU EMPRESA RESPECTO A LAS SIGUIENTES CUESTIONES:

**(1) Totalmente de acuerdo**

**(2) De acuerdo**

**(3) En desacuerdo**

**(4) Totalmente en desacuerdo**

**(5) No tengo una opinión definida**

21. La empresa considera como un objetivo la satisfacción de los clientes.

1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( )

22. El interés de la empresa es: capacitar al personal para lograr mayor calidad en el trabajo.

1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( )

23. Los directivos están interesados en que usted tenga todas las herramientas para elaborar su trabajo, de acuerdo a lo que se necesita.

1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( )

24. Existen documentos en los que se indiquen prioridades, secuencias y sincronización de actividades.

1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( )

25. Usted considera que realiza su trabajo sin defectos.

1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( )

26. Sus superiores le informan de los logros obtenidos en la empresa.

1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( )

27. Se toman en cuenta las sugerencias de los clientes para realizar modificaciones en la forma de trabajar.

1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( )

28. Usted toma en cuenta las opiniones de los compañeros de trabajo para cambiar su forma de trabajo.

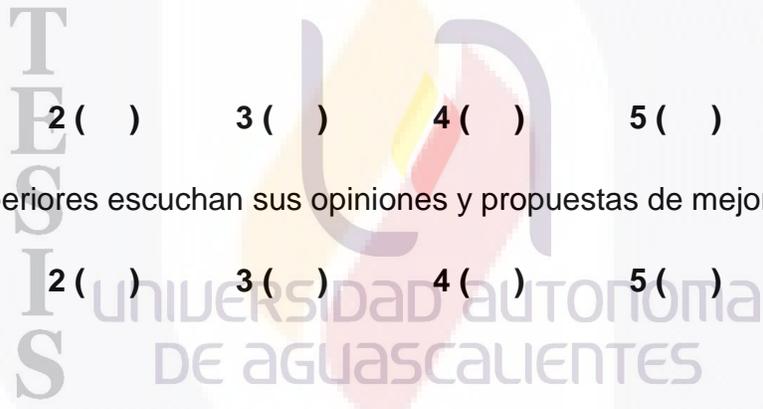
1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( )

29. Las tareas que le asignan a usted son equivalentes a los que usted sabe hacer.

1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( )

30. Sus superiores escuchan sus opiniones y propuestas de mejora.

1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( )



**GRACIAS POR SU PARTICIPACION**

**ANEXO 2**

**ENCUESTA PARA DETERMINAR LOS VALORES DE LA EMPRESA**

LEA LA SIGUIENTE LISTA DE VALORES Y ENCIERRE EN UN CIRCULO LOS QUE ACTUALMENTE OPERAN EN SU EMPRESA. LUEGO ESCRIBA ABAJO CINCO VALORES PRINCIPALES EN ORDEN DE IMPORTANCIA QUE CONSIDERE SERIAN ADECUADOS PARA SU EMPRESA Y NO LOS TIENE.

<b>Compromiso</b>	<b>Verdad</b>	<b>Apoyo comunal</b>	<b>Poder</b>
<b>Libertad</b>	<b>Perseverancia</b>	<b>Equidad</b>	<b>Sabiduría</b>
<b>Emoción</b>	<b>Recursos</b>	<b>Resolución</b>	<b>Trabajo en equipo</b>
<b>Reconocimiento</b>	<b>Eficiencia</b>	<b>Integridad</b>	<b>Control</b>
<b>Amistad</b>	<b>Sinceridad</b>	<b>Orden</b>	<b>Flexibilidad</b>
<b>Creatividad</b>	<b>Confianza</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Servicio</b>
<b>Aprendizaje</b>	<b>Iniciativa</b>	<b>Paz</b>	<b>Valentía</b>
<b>Influencia</b>	<b>Alegría</b>	<b>Espiritualidad</b>	<b>Perspectiva</b>
<b>Felicidad</b>	<b>Confianza</b>	<b>Autodominio</b>	<b>Rentabilidad</b>
<b>Honradez</b>	<b>Ambientalismo</b>	<b>Lealtad</b>	<b>Competencia</b>
<b>Justicia</b>	<b>Relaciones</b>	<b>Aventura</b>	<b>Trabajo duro</b>
<b>Honestidad</b>	<b>Excelencia</b>	<b>Inteligencia</b>	<b>Obediencia</b>
<b>Originalidad</b>	<b>Humor</b>	<b>Claridad</b>	<b>Prosperidad</b>
<b>Calidad</b>	<b>Administración</b>	<b>Cooperación</b>	<b>Sensibilidad</b>
<b>Innovación</b>	<b>Amor</b>	<b>Éxito</b>	<b>Crecimiento</b>
<b>Financiero</b>	<b>Colaboración</b>	<b>Seguridad</b>	<b>Responsabilidad</b>
<b>Respeto</b>	<b>Realización</b>	<b>Apoyo</b>	

1. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

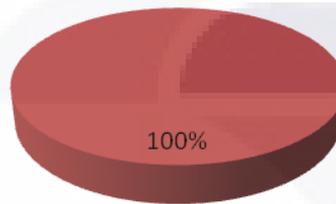
5. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

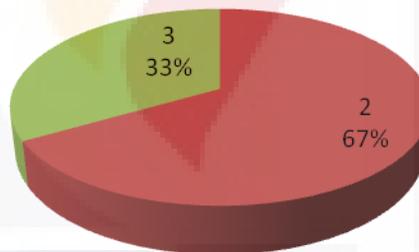
### ANEXO 3

#### GRAFICAS

**GERENTES: SE TIENE CONSIDERADO BUSCAR CLIENTES DE OTROS SEGMENTOS DE MERCADO**

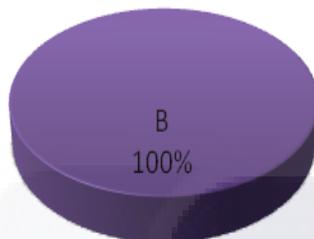


**GERENTES: LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA CONOCEN LAS POLITICAS NECESARIAS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS**

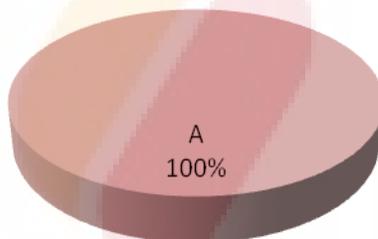


TESIS

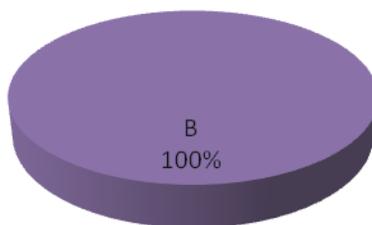
**OPERARIOS: A CARGO DE QUIEN  
ESTA LA SOLUCION DE PROBLEMAS  
EN SU AREA DE TRABAJO**



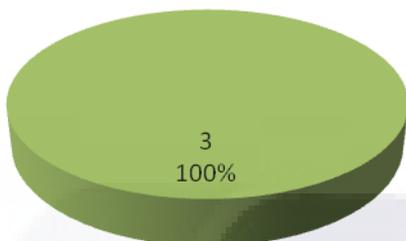
**GERENTES Y OPERARIOS: DE QUE  
SON PRODUCTO LAS FALLAS EN SU  
AREA DE TRABAJO**



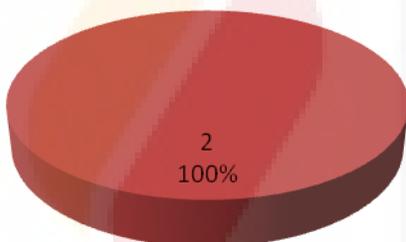
**GERENTES:  
COMO SON LOS REGISTROS Y  
CONTROL DE PROCEDIMIENTOS  
PARA LOS PROCESOS DE  
PRODUCCION**



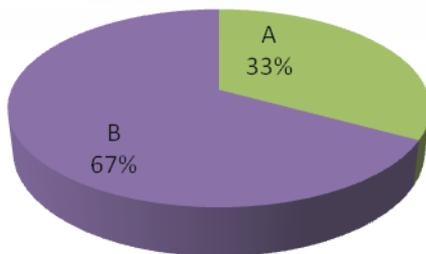
**GERENTES: SE CUENTA CON UN PROGRAMA PARA MEDIR SUS RESULTADOS DE MANERA OPORTUNA**



**GERENTES: SE CUENTA CON FORMATOS PARA LLEVAR EL CONTROL DE LOS TRABAJOS QUE SE REALIZAN EN LA EMPRESA**

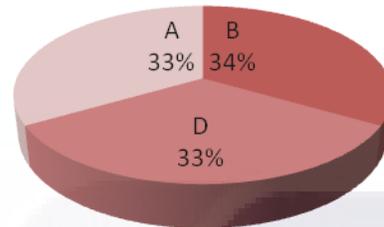


**OPERARIOS: EL PROCEDIMIENTO DE CÓMO SE EFECTUA LA PRODUCCION QUEDA ANOTADO EN DOCUMENTOS, ¿DE MANERA QUE?**

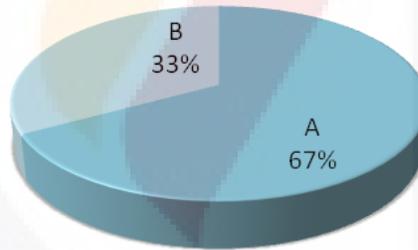


TESIS

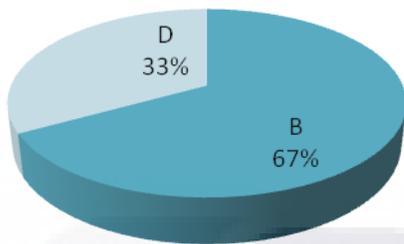
**OPERARIOS: EL DOCUMENTO QUE INDICA LA FORMA E IMPORTANCIA EN QUE SE DEBEN DE REALIZAR LOS PROCEDIMIENTOS EXPLICA:**



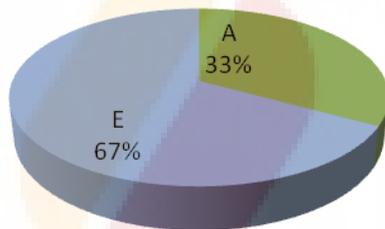
**OPERARIOS: DE QUE MANERA SE ENVIAN Y RECIBEN DATOS REFERENTES AL TRABAJO EN LAS DIFERENTES AREAS DE LA EMPRESA**



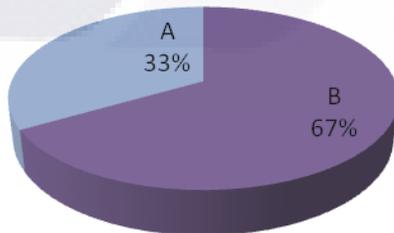
**OPERARIOS: COMO ES LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS?**



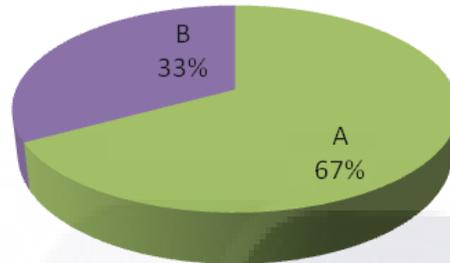
**OPERARIOS: DE QUE MANERA PARTICIPA USTED EN LAS DECISIONES QUE SE TOMAN EN SU AREA?**



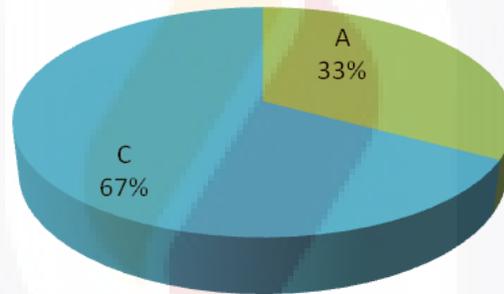
**GERENTES: COMO CONSIDERA LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA EN SU TRABAJO**



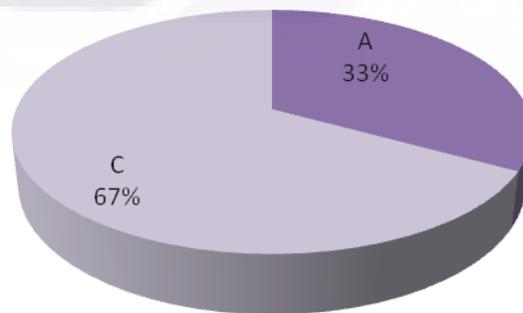
**OPERARIOS: ¿COMO CONSIDERA EL TRABAJO QUE REALIZA EN LA EMPRESA?**



**OPERARIOS: LAS ACTIVIDADES DE SU TRABAJO:**

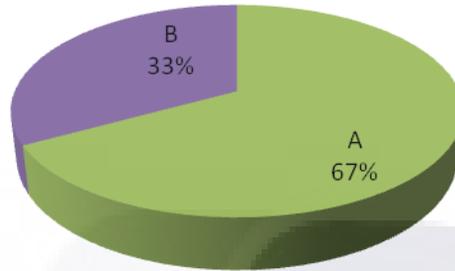


**OPERARIOS: DE QUE MANERA REALIZA SU TRABAJO?**

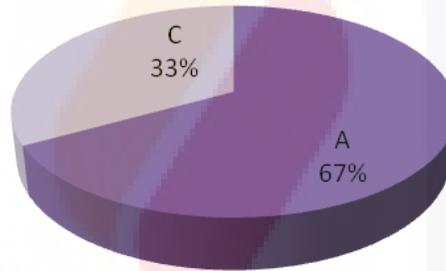


TESIS

**OPERARIOS: LA PRINCIPAL OPORTUNIDAD QUE LE BRINDA SU TRABAJO ES:**

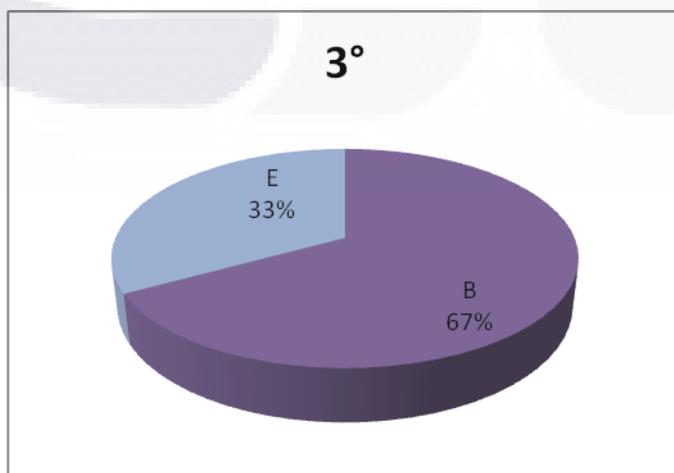
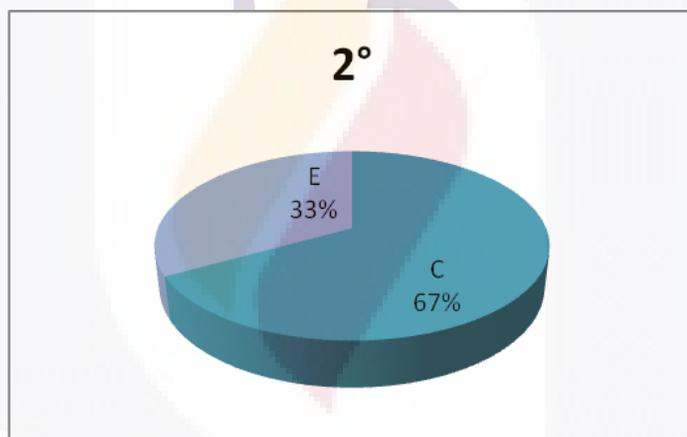
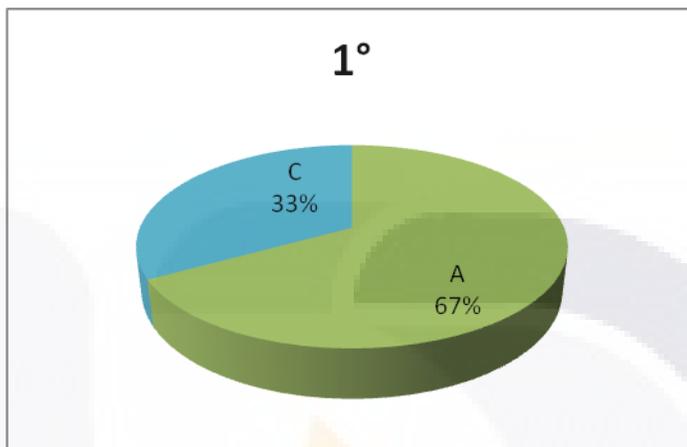


**DE QUE MANERA LOS DIRECTIVOS LE OTORGAN PREMIOS COMO RESULTADO DE SU ESFUERZO?**

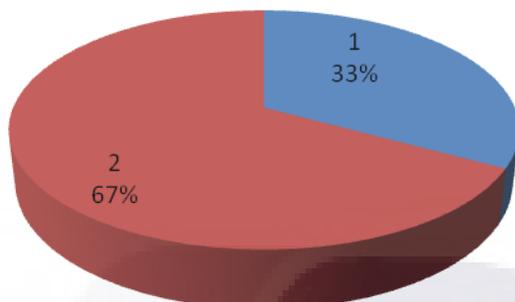


TESIS

**MEDIDAS EN ORDEN DE IMPORTANCIA QUE LA EMPRESA ESTIMA PRIORITARIAS PARA QUE LOS EMPLEADOS MEJOREN SU SITUACION LABORAL**



**SUS SUPERIORES LE INFORMAN DE LOS LOGROS OBTENIDOS EN LA EMPRESA**



**SUS SUPERIORES ESCUCHAN SUS OPINIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA**

