



# BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA**  
**Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN  
UNA EMPRESA DE LA RAMA TEXTIL”**

**DIRECTOR DE TESIS:**  
**DRA. ALICIA GÓMEZ MARTÍNEZ**

**TESIS**  
Para obtener el grado de:  
**Maestro en Administración**

**PRESENTAN:**  
Margarita Bello Fernández  
José Manuel Etchegaray Morales

**Puebla, Pue. Septiembre 2013**



# BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA**  
**Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN  
UNA EMPRESA DE LA RAMA TEXTIL”**

**DIRECTOR DE TESIS:**  
**DRA. ALICIA GÓMEZ MARTÍNEZ**

**TESIS**  
Que para obtener el grado de:  
**Maestro en Administración**

**Presentan:**  
Margarita Bello Fernández  
José Manuel Etchegaray Morales

**Puebla, Pue. Septiembre 2013**



**M.A. ELISA GUILLERMINA DEL PERPETUO SOCORRO RUIZ RENDON**  
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO  
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA  
BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA  
P R E S E N T E

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **DIRECTORA DE LA TESIS**, denominada: **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA EMPRESA DE LA RAMA TEXTIL”**, elaborada por los alumnos de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

**JOSÉ MANUEL ETCHEGARAY MORALES**  
**MARGARITA BELLO FERNÁNDEZ**

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 29 de agosto de 2013

ATENTAMENTE

  
\_\_\_\_\_  
DRA. ALICIA GÓMEZ MARTÍNEZ



**M.A. ELISA GUILLERMINA DEL PERPETUO SOCORRO RUIZ RENDON**  
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO  
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA  
BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA  
PRESE NTE

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **ASESORA DE LA TESIS**, denominada:  
**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA EMPRESA DE LA RAMA TEXTIL”**, elaborada por los alumnos de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

**JOSÉ MANUEL ETCHEGARAY MORALES**  
**MARGARITA BELLO FERNÁNDEZ**

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 29 de agosto de 2013

ATENTAMENTE

  
\_\_\_\_\_  
DRA. MARÍA ROSA LÓPEZ MEJÍA



**M.A. ELISA GUILLERMINA DEL PERPETUO SOCORRO RUIZ RENDON**  
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO  
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA  
BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA  
PRESENTE

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **ASESOR DE LA TESIS**, denominada: **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA EMPRESA DE LA RAMA TEXTIL”**, elaborada por los alumnos de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

**JOSÉ MANUEL ETCHEGARAY MORALES**  
**MARGARITA BELLO FERNÁNDEZ**

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

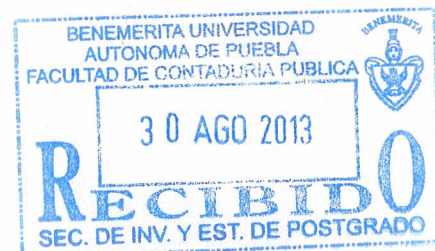
Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 29 de agosto de 2013

ATENTAMENTE

  
\_\_\_\_\_  
M.C. JOSÉ MARÍA RUIZ RENDON



## **RESUMEN / ABSTRACT**

Generalmente cuando se habla de administración, se explica que la clave del éxito de una empresa es su competitividad y su alto desempeño organizacional, para lograr esto, es importante tener una visión estratégica, es decir se debe plantear de forma clara como es que se va a hacer que la planeación estratégica funcione de manera operativa, es decir no solo se tienen que elaborar planes y sistemas de control, sino que estos deben implantarse con la finalidad de que se lleven a cabo.

También es importante definir los roles tanto de la dirección como de cada uno de los departamentos para que la planeación estratégica funcione y se deben llevar a cabo los cambios en la estructura organizacional que sean necesarios con la finalidad de que las metas planteadas sean operativas. Asimismo, es necesario definir la forma en que se van a motivar los cambios de valores y actitudes que promuevan los procesos de mejora continua para que haya un alto desempeño.

El impulso inicial de la planeación estratégica es el cambio que se pretende llevar a cabo y éste permitirá dirigir la energía de todos los integrantes de la organización hacia la implantación de la misma y en este caso esta transformación se da como consecuencia de buscar la mejora en el desempeño organizacional y a la vez construir una ventaja competitiva dentro del sector.

Si se lleva a cabo un recorrido por el pasado de la industria textil poblana, se pueden mencionar como relevantes los graves y frecuentes problemas que tuvo la economía en México después de los prósperos años de desarrollo que ayudaron a estabilizar a la industria (1930's); la apertura comercial unilateral e indiscriminada, el escaso y caro financiamiento; las prácticas desleales y el bajo poder adquisitivo de la población han planteado los principales retos y dificultades de la industria textil poblana, la cual llegó a este cambio de época en el fin del

milenio pasado con una planta industrial obsoleta, en un mercado cerrado a la competencia extranjera y arrastrando costumbres y prácticas empresariales tradicionales; así como empresas familiares con sucesiones generacionales las cuales han sido en la mayoría de las veces conflictivas o fallidas, se han tenido que acostumbrar al ritmo de vida de familias numerosas las cuales no han permitido que se lleven a cabo las reinversiones necesarias y por consiguiente ha sido un medio que fomenta muy poco el ahorro, todo esto fue creando una clase empresarial muy poco preparada para el cambio y la innovación.

Además de la combinación de esta clase empresarial con un sindicalismo paternalista más preocupados por sus conquistas que por mejorar la eficiencia y la competitividad de los productos en el mercado se volvió una costumbre cotidiana el cierre de fábricas textiles, la reducción de turnos y las quiebras, es aquí donde después de tanto escuchar sobre crisis se ha descubierto que estas generan oportunidades.

Por lo antes expuesto, en esta tesis se hace el estudio de una empresa textil, es una empresa que a través del conocimiento de nuevas tecnologías y aprendizaje, lecturas e intercambio de ideas y experiencias y claro, más trabajo, se ha convertido en innovadora lo cual ha hecho que se intercambien las quejas por la toma de decisiones y el interés de implementar nuevas tecnologías y prácticas administrativas, las cuales han llevado a la consolidación de la misma.

Por ello la metodología utilizada fue una investigación de tipo mixta, en un inicio se realizó una revisión documental de la bibliografía especializada en el tema de planeación estratégica y sistemas de control, para dar una breve reseña sobre los orígenes y diferentes etapas de los mismos para ir adentrándonos en el desarrollo del tema en cuestión. En la segunda etapa se usaron técnicas de estudio de campo, mediante un estudio de caso, se realizaron entrevistas a

informantes clave para recabar información sobre la empresa y su situación actual, así como la determinación de objetivos y metas en un plazo determinado.

Se llevó a cabo el análisis de los datos obtenidos en las técnicas documentales y de campo para poder llevar a cabo el diseño del sistema de planeación estratégica en la empresa.

Posteriormente la elaboración de la propuesta de un sistema de planeación estratégica en la empresa mediana del sector textil en Puebla. Permitted direccionar los objetivos que deben lograrse y asimismo se cuenta con una herramienta que ayudará a la evaluación del cumplimiento de los mismos a través de indicadores, por lo tanto se puede decir que en una investigación futura podrá probarse el modelo propuesto.

Concluyendo, se puede decir que diseñar un sistema de planeación estratégica nos permite asignar de una forma más efectiva los recursos a las oportunidades que hemos identificado, así como también nos ayuda a integrar el comportamiento de los integrantes de la empresa en un esfuerzo común.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN / ABSTRACT</b> .....	<b>i</b>
<b>I.INTRODUCCION</b> .....	<b>i</b>
<b>II.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>iii</b>
<b>III.JUSTIFICACION</b> .....	<b>iv</b>
<b>IV.OBJETIVO GENERAL</b> .....	<b>vii</b>
<b>V.OBJETIVOS ESPECIFICOS</b> .....	<b>viii</b>
<b>VI.PREGUNTAS DE INVESTIGACION</b> .....	<b>ix</b>
<b>VII.HIPOTESIS</b> .....	<b>x</b>
<b>VIII.VARIABLES</b> .....	<b>x</b>
<b>IX.DISEÑO METODOLOGICO</b> .....	<b>xi</b>
<b>X.ALCANCES Y LIMITACIONES</b> .....	<b>xix</b>
<b>CAPITULO 1 LA PLANEACION ESTRATEGICA</b> .....	<b>1</b>
1.1 NIVELES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA .....	12
1.1.2 EL PLAN ESTRATEGICO DE LAS UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIOS.....	14
1.1.3 EL PLAN ESTATEGICO A NIVEL FUNCIONAL .....	15
1.2 DEFINICIONES.....	18
1.3 ELEMENTOS CONCEPTUALES EN LA PLANEACION ESTRATEGICA...	26
1.3.1 DECLARACION DE VISION .....	27
1.3.2 VALORES .....	28
1.3.3 MISION .....	28

1.3.4 OBJETIVOS .....	29
1.3.5 ESTRATEGIAS .....	29
1.3.6 LOS PLANES .....	30
1.4 PRINCIPALES BENEFICIOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.....	30
1.5 EL SISTEMA DE CONTROL .....	33
1.5.1 DEFINICION .....	33
1.5.2 ELEMENTOS DE CONTROL.....	34
1.5.3 PROCESO DE CONTROL.....	35
1.5.4 ESTABLECIMIENTO DE ESTANDARES .....	36
1.5.5 MEDICION DEL DESEMPEÑO.....	37
1.5.6 CORRECCION DE LAS DESVIACIONES .....	37
1.5.7 PUNTOS CRITICOS DE CONTROL Y ESTANDARES .....	38
1.5.8 EL CONTROL COMO UN SISTEMA DE RETROALIMENTACION .....	39
<b>CAPITULO 2 EL ANALISIS FODA.....</b>	<b>48</b>
<b>CAPITULO 3 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA TEXTIL .....</b>	<b>66</b>
3.1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN MEXICO.....	69
3.2 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN PUEBLA.....	75
<b>CAPITULO 4 ANALISIS DE LA INFORMACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO... 90</b>	
4.1 DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA.....	91
4.2 ANALISIS FODA.....	93
4.3 MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA PROPUESTO.....	94
4.4 ORGANIGRAMA PROPUESTO.....	99
4.5 ORIENTACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA PROPUESTA .....	100
4.6 FORMATOS PROPUESTOS PARA LA PLANEACION ESTRATEGICA ..	103

4.7.PROCEDIMIENTO DE EVALUACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA PROPUESTA.....	115
4.8 TABLERO DE CONTROL.....	122
4.9 PROPUESTA DE GRAFICOS EN EXCEL POR INDICADOR.....	123
4.10 PROPUESTA DE FORMATO DE PRESENTACION DE REVISION GERENCIAL .....	144
4.11 JERARQUIZACION Y PONDERACION .....	147
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>160</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>163</b>
<b>GLOSARIO .....</b>	<b>166</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de la administración estratégica.....	8
Figura 2. Los tres niveles de la estrategia.....	13
Figura 3. Correspondencia entre pensamiento, actitud e intención para la ejecución efectiva.....	25
Figura 4. Proceso básico de control.....	36
Figura 5. El control como sistema.....	40
Figura 6. Modelo de sistemas .....	49
Figura 7. Componentes del análisis FODA.....	59
Figura 8. Organigrama.....	92
Figura 9. Modelo de planeación estratégica propuesto .....	94
Figura 10. Organigrama propuesto.....	99

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Fases de la planeación .....	9
Cuadro 2. Diferencias en los estilos de planificación.....	10
Cuadro 3. Principales técnicas por década.....	11
Cuadro 4. Matriz FODA para la formulación de estrategias .....	57
Cuadro 5. Dinámica de análisis FODA.....	58
Cuadro 6. Las primeras fábricas textiles de Puebla.....	77
Cuadro 7. Indicadores de la evolución cuantitativa de la industria textil en Puebla.....	81
Cuadro 8. Crecimiento de la mano de obra textil en Puebla .....	85
Cuadro 9. Elementos de la planeación estratégica con los que actualmente cuenta la empresa. ....	92
Cuadro 10. Análisis de FODA .....	93

## ÍNDICE DE GRAFICOS

Grafico 1. Rechazo Interno Acabado.....	123
Grafico 2. Rechazo Interno Hilatura.....	124
Grafico 3. Rechazo Interno Tejido.....	125
Grafico 4. PPM's Cliente.....	126
Grafico 5. Principales Fallas.....	127
Grafico 6. Alcance de Inventario de Materia Prima.....	128
Grafico 7. Alcance de Inventario Producto Terminado.....	129
Grafico 8. Inventario Promedio de Producto Terminado.....	130
Grafico 9. Rotación de Inventario Producto Terminado.....	131
Grafico 10. Cumplimiento al Plan de Producción Acabado.....	132
Grafico 11. Cumplimiento al Plan de Producción Hilatura.....	133
Grafico 12. Cumplimiento al Plan de Producción Tejido.....	134
Grafico 13. Eficiencia.....	135
Grafico 14. Eficiencia Global.....	136
Grafico 15. Horas Paro de Línea por Mantenimiento Correctivo.....	137
Grafico 16. Disponibilidad de la Línea.....	138
Grafico 17. Mantenibilidad de la Línea.....	139
Grafico 18. Ausentismo.....	140
Grafico 19. Rotación.....	141
Grafico 20. Rotación de Cuentas por Cobrar.....	142
Grafico 21. Rotación de Cuentas por Pagar.....	143

## ÍNDICE DE FORMATOS

Formato por Área del Plan Estratégico de la Empresa .....	104
Procedimiento de Revisión de la Dirección al Cumplimiento de Indicadores.....	117
Tablero de Control .....	122
Presentación de Revisión Gerencial .....	144
Cumplimiento de Objetivos .....	145
Estado de Acciones Correctivas por Incumplimiento de Objetivos .....	146
Jerarquización y Ponderación .....	147
Cumplimiento al Programa.....	156
Reporte de Avance Mensual .....	157
Avance por Gerencia en cada Imperativo .....	158
Contribución por Objetivos .....	158
Avance por Imperativo .....	159

## I. INTRODUCCION

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual se puede visualizar el futuro de una empresa y de esta forma diseñar los procesos y operaciones necesarias para lograrlo según nuestras necesidades, sin embargo a pesar de las ventajas que genera la planeación hay muchas empresas que no aplican ningún sistema, algunas claro está, no lo necesitan y otras no se dan cuenta de que la necesitan y en la mayoría de los casos carecen de planeación por los conceptos equivocados que se tienen sobre la misma y por lo tanto se rechaza.

La importancia de llevar a cabo planeación estratégica en una empresa se puede decir que es la base o el marco teórico para la filosofía de la compañía y de los trabajadores, ya que permite que todos los miembros de la misma evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, lleven a cabo el análisis de alternativas con un lenguaje común y tomen decisiones sobre las acciones que deben llevarse a cabo en un periodo determinado (Steiner, 2011).

El diseñar planes, brinda herramientas y oportunidades y sobre todo una base anual para ajustarse a los cambios tanto de los proveedores, clientes y competencia; también ayuda a formular y contestar preguntas clave para la organización por ejemplo ¿cuál es la filosofía de la empresa?, ¿cuál es la línea básica del negocio?, ¿cuáles son los objetivos a corto y a largo plazo? entre otras. Cada vez es más difícil dar respuesta a las mismas, pero al mismo tiempo las respuestas son cada vez más importantes para tomar las decisiones correctas sobre las acciones, es por esto que en el presente trabajo se plantea el diseño de un plan estratégico, con la finalidad de que la empresa base de estudio se enriquezca con esta herramienta, pues lo que se puede observar es que a diferencia de otras empresas de la rama textil, se está desarrollando y

programando la expansión de la misma, por esta razón es una prioridad enfocar recursos para la planeación.

La planeación y el control se consideran cada vez más como un sistema interrelacionado; junto con las técnicas para el control parcial, es decir, aquel que cada área establece para evaluar el cumplimiento de actividades, se han desarrollado dispositivos de control para medir el desempeño general de una empresa o de una división integrada (en el sentido de que la operación incluye las funciones necesarias para alcanzar un objetivo global) o un proyecto dentro de ella en relación con las metas totales (Koontz, Wehrich y Cannice, 2008).

Hay muchas razones para implantar un control de desempeño general. En primer lugar, del mismo modo que se debe realizar una planeación general de la empresa o de las metas importantes de la división, igualmente se deben aplicar controles generales. En segundo lugar, la descentralización de la autoridad crea unidades semi-independientes (en particular en las divisiones por productos, territorios o áreas), las cuales deben quedar sujetas a controles generales para evitar el caos que provocaría una independencia total. En tercer lugar, los controles generales permiten medir el esfuerzo total del administrador de un área integrada y no sólo partes de la misma.

Como es de esperarse, muchos de los controles generales en los negocios son financieros; la empresa debe su existencia a la continua obtención de utilidades; puesto que las finanzas son la fuerza unificadora para los negocios es indudable que los controles financieros son un indicador objetivo importante del éxito de los planes, pero aun así, los controles que nos ayudan a medir el cumplimiento de planes y programas de la empresa son tan importantes como los referentes a las finanzas ya que estos nos dan una visión amplia de los elementos que debemos modificar a tiempo para su logro (Steiner, 2011).

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La industria textil ha tenido altibajos a lo largo del tiempo, Puebla, después de haber sido líder en este sector industrial solamente algunas empresas han logrado sobrevivir a la crisis económica y tecnológica que esta ha sufrido. Una de estas empresas es la compañía sujeta a estudio. El avance en la solución de los problemas que ha tenido y las inversiones que ha realizado han fortalecido su crecimiento, debe permanecer competitiva para poder seguir subsistiendo como hasta ahora, para lo cual se propone el diseño de un modelo de planeación estratégica que le permita anticiparse a los acontecimientos.

Derivado de lo anterior se hace el siguiente planteamiento:

- + ¿El diseño de una propuesta de un sistema de planeación estratégica a través de un modelo permitirá identificar las fortalezas, oportunidades y debilidades y amenazas de la empresa y establecer estándares para mejorar su desempeño?

### **III. JUSTIFICACION**

Cuando se habla de planeación estratégica es porque se tiene un rumbo, la empresa sabe lo que quiere y a partir de ahí se requiere establecer los pasos necesarios para lograrlo, para esto deben formularse, ejecutarse y evaluarse las acciones que van a hacer posible el logro de los objetivos que se han planteado.

En muchos casos, las organizaciones formulan estrategias, con su correspondiente planeación, definen sus objetivos y metas a alcanzar y realizan un esfuerzo de planeación se dan cuenta de que los ejecutivos de alto nivel guarda los resultados en su escritorio y no da seguimiento a los planes; por lo tanto descubren que a lo largo del tiempo nada de lo planeado ha sucedido pues no se ha hecho nada por implementar las estrategias definidas y mucho menos las han comunicado a la organización, de ahí la importancia de que toda la organización esté enterada del proceso y participe en la medida que sea posible en la definición e implantación de la planeación estratégica.

Al diseñar un sistema de planeación se debe asegurar de que todo el personal de la empresa comprenda los propósitos, metas y objetivos del grupo y los métodos a través de los cuales se van a lograr, por esta razón la planeación y el control se consideran cada vez más como un sistema interrelacionado y de hecho muchos autores consideran que estas funciones no se pueden separar ya que el control no sería posible sin planes y objetivos.

La planeación estratégica es aplicada en la organización en el día a día, pues está se emplea como un soporte para la toma de decisiones, pues aporta sencillez y coherencia a las decisiones que se toman en la empresa, también brinda soporte en el proceso de coordinación y comunicación ya que sirve para lograr la coordinación y el consenso de las decisiones empresariales, asimismo da

soporte al establecimiento de metas y propósitos pues una estrategia de éxito siempre se orienta a largo plazo y persigue como fin principal la supervivencia de la empresa.

Visto desde otro punto, la empresa involucra a un gran número de personas u organizaciones que, de una forma u otra, se benefician con el éxito de la planeación estratégica, estas son llamadas comúnmente partes interesadas; por un lado tenemos a los accionistas de la empresa y por el otro los grupos que tienen interés en que la empresa sobreviva. La actividad de la empresa no solo afecta a los accionistas sino también a los trabajadores, consumidores y a la sociedad en general; por esto es preciso analizar las consecuencias de las acciones empresariales para los diversos grupos o partes interesadas, pues este análisis de las consecuencias y la implantación de mejores prácticas empresariales constituyen parte de la responsabilidad social de la empresa.

Por esta razón, como los planes son el punto de partida en los cuales se basa el establecimiento de controles, el primer paso lógico para llevar a cabo el proceso de control es la elaboración de planes.

En la base del control está el hecho de que el resultado de los planes depende de las personas que los ponen en práctica; la responsabilidad por las desviaciones controlables recaen en quien haya tomado las decisiones poco afortunadas. Cualquier esperanza de eliminar resultados insatisfactorios se basa en cambiar las acciones futuras de la persona responsable a través de una capacitación adicional, la modificación de los procedimientos, o una nueva política. Esta es la clave del control de la calidad de la administración (Koontz, Wehrich y Cannice, 2008).

Existen dos maneras de asegurarse de que las personas responsables modifiquen sus acciones futuras. El procedimiento normal es investigar la causa

de un resultado insatisfactorio hasta encontrar a las personas responsables del mismo y obligarlas a que corrijan sus prácticas. Esto se podría denominar control directo. Otra alternativa en el área de administración es desarrollar mejores administradores que apliquen hábilmente conceptos, técnicas y principios y que contemplen los problemas administrativos y gerenciales desde un punto de vista de sistemas, con lo que se eliminan los resultados indeseables ocasionados por una administración deficiente. A esto se le conoce como control preventivo (Steiner, 2011).

Es por esto la importancia de desarrollar un sistema de planeación estratégica que permita planear y establecer metas a lograr a un plazo determinado e ir evaluando el cumplimiento de las mismas para poder comprobar el cumplimiento de los objetivos establecidos en una organización y asimismo corregir las desviaciones que se presenten.

#### **IV. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una propuesta de planeación estratégica a través de un modelo que permita identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa textil y de esta forma establecer medidas para mejorar su desempeño.

## **V. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- 1 Analizar los problemas a que se enfrenta la empresa sujeto de estudio a través de un diagnóstico.
- 2 Analizar fortalezas y oportunidades.
- 3 Analizar debilidades y amenazas.
- 4 Analizar el proceso de planeación estratégica.
- 5 Diseñar un modelo de planeación estratégica para la empresa que contemple estándares para mejorar su desempeño.

## **VI. PREGUNTAS DE INVESTIGACION**

- + ¿Cómo funciona la estrategia actual de la empresa?
- + ¿Cuáles son las principales debilidades y amenazas que se presentan en una empresa textil por la falta de planeación?
- + ¿Cuáles son las fortalezas y oportunidades de la empresa textil?
- + ¿Qué aspectos se necesitan para elaborar el plan estratégico de la empresa?
- + ¿Será posible diseñar una propuesta de planeación estratégica a través de un modelo que permita mejorar el desempeño?
- + ¿Qué estándares se pueden establecer para medir y mejorar su desempeño?

## **VII. HIPOTESIS**

h<sub>i</sub> La identificación de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en una empresa de la rama textil permitirá desarrollar una propuesta de planeación estratégica a través de un modelo, lo que contribuirá a mejorar sus estándares de desempeño.

## **VIII. VARIABLES**

Variable Dependiente: Modelo de Planeación Estratégica

Variable Independiente: Análisis de FODA

## IX. DISEÑO METODOLOGICO

La ciencia siempre ha utilizado métodos y técnicas que se basan en la lógica y la experiencia y a través de estos establece las leyes y las categorías, por lo tanto se puede decir que la ciencia está conformada por la teoría, el método y la técnica.

La teoría es el conjunto de proposiciones que tienen la finalidad de explicar y predecir las conductas en un área determinada de fenómenos, por otra parte la palabra método proviene del griego *metá*: al lado, *odos*: camino, es decir, al lado del camino, en un sentido amplio, método es el camino más adecuado para alcanzar un fin y la técnica es el conjunto de instrumentos y medios con los cuales se logra el método (Munch y Angeles, 2012).

En resumen se puede decir que si el método es el camino, la técnica brinda las herramientas para recorrer ese camino, la técnica ayuda a ordenar las etapas del proceso de investigación, brinda los instrumentos de recolección, clasificación, medición, correlación y análisis de datos y aporta los medios a la ciencia para que el método sea aplicado.

De acuerdo al tema que se va a desarrollar, se ha elegido para dar respuesta a las preguntas de investigación la metodología del estudio de caso, la cual se define como una estrategia de investigación destinada a responder interrogantes que ponen su énfasis en el ¿Qué? ¿Cómo? y ¿Por qué?, dando importancia a la finalidad descriptiva y explicativa, también se dice que es una investigación empírica la cual estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real (Yin, 1994).

Para efectos de este estudio, se aplicarán métodos cualitativos los cuales son aplicados generalmente en ciencias sociales y ya que el objetivo principal de estos es captar y recopilar información a través de la observación y la entrevista y a la vez el procedimiento es inductivo se ha decidido que esta metodología es más flexible para el desarrollo de esta investigación.

Como ya se había mencionado anteriormente, se va a seguir el método de estudio de caso para responder al planteamiento del problema y probar la hipótesis ya que al utilizar este método se analiza una unidad en este caso la empresa seleccionada y para la cual se hará el diseño de un sistema de planeación estratégica, pues a partir de la observación y el estudio de la situación de la empresa textil que se ha elegido se obtendrán conclusiones e inferencias de manera general, algunos autores, como Stake en 2006, Hernández Sampieri y Mendoza, opinan que más que un método es un diseño y una muestra pues defienden que los estudios de caso pueden utilizar diversos métodos.

De acuerdo a los elementos de Hernández Sampieri y Mendoza (2008), Price (2008) y Yin (2009), se puede decir que el estudio de caso se compone de los siguientes elementos:

- ❖ Planteamiento del problema.
- ❖ Propositiones o hipótesis.
- ❖ Unidad o unidades de análisis (caso o casos).
- ❖ Contexto del caso o casos.
- ❖ Fuentes de información e instrumentos de recolección de los datos.

- ❖ Lógica que vincula los datos con preguntas y proposiciones.
- ❖ Análisis de toda la información.
- ❖ Criterios para interpretar los datos y efectuar inferencias.
- ❖ Reporte del caso (resultados).

Siguiendo la secuencia del método antes descrita, se llevó a cabo esta investigación.

Planteamiento del problema: El proceso de investigación tiene como meta el conocimiento o resolución de un determinado problema y precisamente el enfoque científico consiste en dar respuesta a una pregunta que surge de la observación de este.

El problema que se plantea se identifica a través de la importancia que en la actualidad tiene para el proceso de administración de cualquier empresa la etapa de la planeación, pues es común ver que en las organizaciones la dirección tiene claros los objetivos y las metas a las que se quiere llegar pero sin embargo, el personal operativo desconoce estas y solamente creen que se deben fabricar productos sin ton ni son, esto dio lugar a iniciar un proceso de investigación, en el cual se estudiaron los beneficios de diseñar un sistema de planeación estratégica que involucre a todo el personal de una empresa y que por consiguiente genere un sistema de control en el cual se establezcan metas e indicadores y estas se puedan ir monitoreando en el transcurso de un periodo de tiempo para poder verificar el cumplimiento o desviación de las mismas.

Se delimitó el problema en lo referente a tiempo espacio y contexto socioeconómico, ya que la investigación se llevó a cabo en una empresa de la rama textil ubicada en el estado de Puebla, en la Ciudad de Cholula, en la cual, con la finalidad de ser más competitiva se pretendió diseñar un sistema de planeación estratégica para mejorar su desempeño.

Esta investigación es un estudio transversal, pues se elaboró a esta fecha, teniendo la intención de que posteriormente se pueda hacer otro estudio longitudinal; pues el diseño del modelo se planteó para que al paso de un año, la información se vaya revisando para poder establecer si los indicadores establecidos son adecuados o deben ser revisados por la Dirección para replantearlos.

Al realizar el planteamiento del problema se buscó que contara con las siguientes características: empírico, es decir que puede ser verificable por la experiencia el diseño del sistema de planeación estratégica, ya que al paso de un año de ser implementado arrojará resultados que permitirán la evaluación de la efectividad del mismo; fidedigno, pues de la forma en que está planteado no puede ser confundido con otro fenómeno parecido; válido, es decir, designa exactamente el fenómeno que se desea estudiar.

Proposiciones o hipótesis: Posteriormente se planteó la hipótesis la cual es el eslabón necesario entre la teoría y la investigación, es una respuesta sujeta a comprobación y su función principal es probar de manera empírica una relación entre fenómenos.

Se estableció la hipótesis de investigación en términos afirmativos teniendo como base la información que se recopiló en la investigación preliminar, se identificó como variable dependiente a la planeación estratégica y como independiente al análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

(FODA) ya que en la medida que la planeación estratégica nos brinda elementos para explicar los beneficios del diseño de un sistema de planeación estratégica el análisis de FODA nos dará los elementos para diseñar dicho sistema.

Unidad o unidades de análisis (caso o casos): Una vez que se revisó la literatura en los temas de planeación estratégica y se analizaron las ventajas y beneficios de su implementación se identificó que la metodología de estudio de caso era la más adecuada para llevar a cabo la investigación.

También se creó como método inductivo, ya que se analizó un caso en particular (una empresa textil) y se trató de obtener una conclusión que explique o relacione los fenómenos estudiados.

Para este efecto se determinó buscar una empresa a la cual se tuviera acceso a la información y que estuviera interesada en llevar a cabo este proceso, la empresa en cuestión se ha mantenido en el mercado textil a pesar de los altibajos que este ha sufrido debido a la economía del país y a la importación de telas chinas, es importante mencionar que también ha invertido en adquisición de maquinaria para renovar la que ya está obsoleta, asimismo ha implementado nuevos procesos administrativos; por lo tanto se considera que el diseño de un sistema de planeación estratégica será una herramienta muy útil para el seguimiento, el control y evaluación del desempeño de cada una de las áreas.

Contexto del caso: En relación a la tesis que se desarrolló se llevó a cabo investigación documental pues en un inicio para la elaboración del marco teórico fue necesaria la recopilación de información sobre la planeación estratégica, también se realizó investigación de campo pues el diseño del sistema de planeación estratégica en cuestión se realizó en el medio en el cual se desarrolla el problema que se plantea y en este caso los investigadores solamente son

observadores, también fue experimental, pues se parte de una hipótesis la cual se quiere comprobar.

Asimismo, se puede decir que el estudio que se llevó a cabo será confirmatorio, ya que se tiene información que se basa en el marco teórico y que ponen a prueba las teorías con las cuales se pretende explicar que un diseño de un sistema de planeación estratégica ayudará a la empresa motivo de este estudio a ser más eficiente.

Fuentes de información e instrumentos de recolección de datos: Los instrumentos a través de los cuales se recabó la información en la empresa sujeto de estudio; además de las técnicas de investigación documental, fueron las principales fuentes de información son bibliografía sobre temas de administración y planeación estratégica tanto impresa como vía electrónica, utilizando técnicas descriptivas, explicativas y correlacionales para simplificar la comprensión de los temas sobre planeación estratégica.

La técnica de campo que se utilizó para la investigación fue la entrevista, a través de la cual se solicitó información tanto a la dirección como a los mandos medios de la empresa para conocer las actividades de cada una de las áreas y plantear en conjunto cuales serían los indicadores que serían viables para medir el desempeño de las áreas, asimismo, se determinó la misión y visión de la empresa, la cual no se había definido y menos puesto por escrito.

De acuerdo al objetivo que se buscaba se llevaron a cabo entrevistas dirigidas o estructuradas, es decir, se habían realizado cuestionarios con anterioridad y se iban respondiendo a medida que se llevaban a cabo las mismas.

Además del uso de las entrevistas, se realizaron registros de observación, con la finalidad de que los observadores se adentraran en el proceso productivo y

administrativo y así poder realizar la propuesta del diseño de un sistema de planeación estratégica hecho a la medida de la empresa.

Lógica que vincula los datos con preguntas y proposiciones: En este caso se elaboró un temario base, con la finalidad de dar una secuencia lógica a los temas tratados y que fueran dando respuesta a a hipótesis planteada y a las preguntas de investigación establecidas.

Análisis de toda la información: Se revisaron los datos recolectados para detectar errores u omisiones en el proceso de recolección de la información, se procesaron y organizaron de la manera más clara posible, se clasificaron de manera uniforme.

También se llevó a cabo la codificación de los formatos de la planeación estratégica con la finalidad de saber a qué área se refieren por dicho código, asimismo se le otorgo un código a cada imperativo, gerencia, propósito del área, objetivo, meta para su relación en la base de datos del programa de trabajo.

En el caso de las entrevistas llevadas a cabo se determinaron grupos y subgrupos de información para poder clasificar las respuestas y así llegar a la definición de los propósitos de cada área, objetivos y metas.

Asimismo se determinaron las escalas de medición a través de la definición de los indicadores para cada una de las áreas y los gráficos a través de los cuales se van a representar.

Criterios para interpretar los datos y efectuar inferencias: Para el caso del diseño de un sistema de planeación estratégica se puede decir que el criterio para interpretar los datos fue de validez predictiva, pues este se fijará en el futuro, es decir, los resultados de los indicadores y del avance del programa de trabajo se

validó comparando los resultados con el desempeño posterior de cada indicador asignado a cada una de las áreas de la empresa, con la finalidad de no afectar la confiabilidad y la validez de nuestros instrumentos de medición, se ha evitado el improvisar con éstos, analizando con tiempo cada una de las áreas y los indicadores que serán los encargados de medir el desempeño.

Asimismo, para dar objetividad a los datos que se recabaron, se llevaron a cabo las entrevistas en diferentes ocasiones por parte de los dos investigadores, con la finalidad de evitar sesgos y tendencias en la recopilación de la información, así como para generar un mismo criterio, es decir estar en el mismo canal de los datos que se recibían, también se estandarizaron las preguntas en los cuestionarios para reforzar la objetividad.

Reporte del caso (Resultados): Se realizó un reporte cualitativo en el cual se incluyen en la primera parte los antecedentes de la empresa y posteriormente a través de una narración la situación actual de la misma, más adelante se realiza la propuesta del diseño del sistema de planeación estratégica, así como los estándares de desempeño.

## **X. ALCANCES Y LIMITACIONES**

La propuesta de planeación estratégica que se hace en esta investigación, se fundamenta en modelos que se considera son de suma importancia para determinar el modelo que más se adecuó a las necesidades de la empresa, se busca la integración de valores y el desarrollo de la cultura organizacional, el diseño de la estrategia de negocio y la integración de los planes y programas que se han definido.

En lo referente a las limitaciones, la que más impactó a la presente investigación fue el tiempo, ya que la obtención de la información requiere de tiempo productivo para la empresa.

Asimismo, otra limitante que se puede apreciar es que este modelo se diseñó específicamente para la empresa motivo de estudio, es decir que este para poder aplicarse en alguna otra, deberá tener adecuaciones.

## CAPITULO 1 LA PLANEACION ESTRATEGICA

El cambio es constante, no se puede evitar y a pesar de la rapidez con que se percibe es posible planear, organizar, comunicarnos, producir, vender y consumir; la planeación estratégica se concibe como una herramienta administrativa que a través de diversos elementos como la misión, visión, el análisis de las fortalezas, y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del entorno, establece objetivos, estrategias y metas que contribuyen a que se de cumplimiento a la misión y visión que han sido planteadas de antemano.

En la actualidad los cambios se presentan de manera inmediata, y poseen rasgos únicos, Los cambios sociales, económicos, culturales y tecnológicos que hoy nos parecen acelerados, habían sido lo bastante lentos como para permitir que la gente se adaptara haciendo ocasionalmente pequeños ajustes o acumulando la necesidad de cambio.

Los ajustes requeridos en la administración para manejar los cambios se han convertido en lo más importante para las personas relacionadas con esta función. Si algunas empresas o entidades públicas fracasan es porque no han sabido adaptarse o lo han hecho muy lentamente; esta adaptación representa constantes y grandes ajustes a lo que se hace y a la forma en que se hace(Koontz, Weihrich y Cannice, 2008).

El término estrategia proviene del griego *strategos* que significa un general, *stratego* es un verbo griego que se refiere a “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”, inicialmente esta palabra se utilizó en un contexto militar y político, (Mintzberg, Brian y Voyer 1997).

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.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstem en 1944, en su obra “La Teoría del Juego”, una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta, en la teoría de la dirección desde 1962 y en la pedagogía en 1987, es cuando se convierte en la herramienta de dirección más utilizada en el mundo.

En los últimos cien años, las empresas y la manera de concebirlas han evolucionado de formanotable, la empresa moderna es producto de la Revolución Industrial, la cual, a su vez, fue resultado de la era de la máquina (Chiavenato, 2011).

En una empresa pensada como tal los empleados serán tratados como máquinas aunque por supuesto todos estaban conscientes de que eran seres humanos. Sus objetivos personales carecían de importancia para los patrones. El trabajo implicaba una aceptación por ende por parte de los mismos, del derecho que el patrón tenía de tratarlos como máquinas. Esta concepción de las empresas como máquina no se modificó mientras prevalecieron condiciones tales como:

- ❖ El propietario tenía un poder ilimitado sobre sus empleados: podía contratarlos, despedirlos, recompensarlos o castigarlos a su merced.
- ❖ La amenaza de despido sobre los empleados y su consiguiente castigo era algo real y continuo.
- ❖ Las habilidades que tenían los trabajadores eran limitadas y por ello, éstos podían ser reemplazados fácilmente.

- ❖ Los niveles educativos y las aspiraciones de los trabajadores ordinarios eran muy modestos.

Después de la Primera Guerra Mundial, se fue construyendo paulatinamente un nuevo concepto de empresa, considerándola un organismo social. Desde la perspectiva organizacional, se atribuía a la misma vida y objetivos propios y sus principales propósitos eran la supervivencia y el crecimiento. Las ganancias de las empresas eran como oxígeno para los organismos sociales, imprescindibles pero no la razón de su existencia (Munch, 2009).

De acuerdo a una encuesta de Bain&Company (Management Tools and Trends 2009), la segunda de las 25 herramientas de la administración más usadas en el mundo y en América Latina es la planeación estratégica.

En esta encuesta, el 79% de las 960 empresas encuestadas dijeron realizar procesos de planeación estratégica y calificaron su nivel de satisfacción con los resultados del proceso con 4.14 de 5 puntos máximos. La planeación estratégica resultó en la encuesta ser la herramienta Gerencial de más uso entre las empresas y también con la que obtuvieron mayor satisfacción por sus resultados.

En *Management Tools 2009: AnExecutive's Guide*, documento publicado por esta misma empresa de consultoría, nos da la siguiente descripción: "La planeación estratégica es un proceso integral para determinar lo que debería ser un negocio y cómo podría lograr esa meta de la mejor manera. Evalúa el potencial pleno de un negocio y explícitamente conecta los objetivos del negocio con las acciones y los recursos requeridos para obtenerlos. La planeación estratégica ofrece un proceso sistemático para preguntar y responder las cuestiones más críticas que afronta un equipo directivo". Uno de los elementos de un proceso exitoso es "Analizar las fuerzas y las debilidades de la compañía en relación con los competidores".

La administración es el cerebro de la corporación y los empleados su principal recurso. Puesto que los recursos humanos no se pueden reemplazar tan fácilmente como los materiales (maquinaria, equipo, etc.), las empresas comenzaron a preocuparse más por la salud y seguridad de sus empleados y las condiciones de trabajo se convirtieron en materia de negociación entre los sindicatos y el departamento de personal de las empresas. Sin embargo, la naturaleza misma del trabajo nunca fue cuestionada, excepto cuando afectaba la salud y la seguridad.

Los trabajadores, sus lugares de trabajo y la sociedad misma continuaron cambiando. La Segunda Guerra Mundial aceleró este cambio, lo cual significó nuevas exigencias para los administradores y los empleados e hizo evidente un hecho: si los empleados se sienten a gusto o incómodos con su trabajo, esto tiene un efecto sobre la cantidad y calidad del trabajo realizado. Cuando el trabajo es poco satisfactorio, la producción decrece.

Al generalizarse la automatización, aumentó significativamente el contenido técnico de muchos puestos, por lo que la capacitación se convirtió en algo esencial. Como las inversiones en capacitación del personal se elevaron considerablemente, el reemplazo de trabajadores se hizo todavía más costoso. Además, cuanto más especialización adquiría un empleado, más difícil resultaba para el patrón decirle cómo debía realizar su trabajo (Chiavenato, 2011).

Durante la segunda revolución industrial surgió un nuevo concepto de empresa que utilizaba una estructura organizacional para administrar y coordinar sus funciones, por lo tanto las empresas encontraron en la estrategia una manera de influir en las fuerzas del mercado y de esta manera entrar a un mercado competitivo, esta fue la primera vez que los administradores de las grandes empresas articularon un pensamiento estratégico explícito, el cual se estimuló durante la segunda guerra mundial para recibir el nombre de pensamiento

estratégico en los negocios. En este ambiente de conflicto militar surge la necesidad de idear nuevas técnicas de investigación de operaciones, las cuales dieron las bases para la utilización de un análisis cuantitativo en una planeación estratégica de manera formal.

En la década de los sesenta apareció un nuevo concepto: el de sistemas. Un sistema es un conjunto organizado constituido por dos o más partes o subsistemas y acotado por límites identificables de su parasistema es decir medio ambiente (Chiavenato, 2011).

La teoría de sistemas proporciona un esquema conceptual más complejo para la teoría administrativa; un método para el análisis y la síntesis en un medio dinámico. Esta teoría estudia las interrelaciones entre los subsistemas, así como las interacciones entre el sistema y su supra sistema; asimismo, provee un medio para entender los aspectos sinérgicos (el todo es mayor que la suma de las partes o al menos, diferente de dicha suma). Este esquema conceptual nos permite considerar a las organizaciones como individuos, una dinámica de grupos pequeños y fenómenos de grandes grupos (dentro de las restricciones de un sistema ambiental externo). En este contexto, una organización se define como:

- ❖ Un sistema inserto en un medio orientado hacia objetivos y cuyos integrantes tienen un propósito.
- ❖ Un subsistema técnico, es decir, personas que utilizan conocimientos, técnicas, maquinaria y equipo.
- ❖ Un subsistema estructural, es decir, individuos que trabajan juntos, en actividades integradas.
- ❖ Un subsistema personal, es decir, individuos que se interrelacionan socialmente y de manera coordinada.
- ❖ Un subsistema administrativo cuya tarea es planear, organizar, dirigir y controlar el esfuerzo global.

La empresa como sistema abierto, reconoce que los sistemas sociales se encuentran en relación dinámica con su ambiente y reciben diferentes entradas (inputs), que se transforman de alguna manera y salen en forma de productos (*outputs*). Estos sistemas no sólo están abiertos a su medio ambiente o entorno, sino también a las interacciones entre sus componentes que afectan al sistema como un todo. El sistema abierto se adapta a su entorno mediante el cambio de estructura y de los procesos de sus componentes internos.

El sistema abierto interactúa con su medio ambiente o entorno y logra un estado estable, o de equilibrio dinámico, mientras conserva su capacidad de trabajo o de transformación de los insumos. En efecto, la supervivencia del sistema no sería posible sin un flujo continuo de transformación y producción (Munch, 2009).

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 sistema dedicado a la evaluación y un número cada vez mayor de empresas pequeñas están siguiendo este ejemplo.

En 1954 Peter Drucker dice que “La estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuales debería tener”.

Década de los 60': se comenzó a usar el término; Planeación a largo plazo subsecuentemente se han creado los términos: Planeación corporativa completa,

Planeación directiva completa, Planeación general total, Planeación formal, Planeación integrada completa, Planeación corporativa y Planeación estratégica.

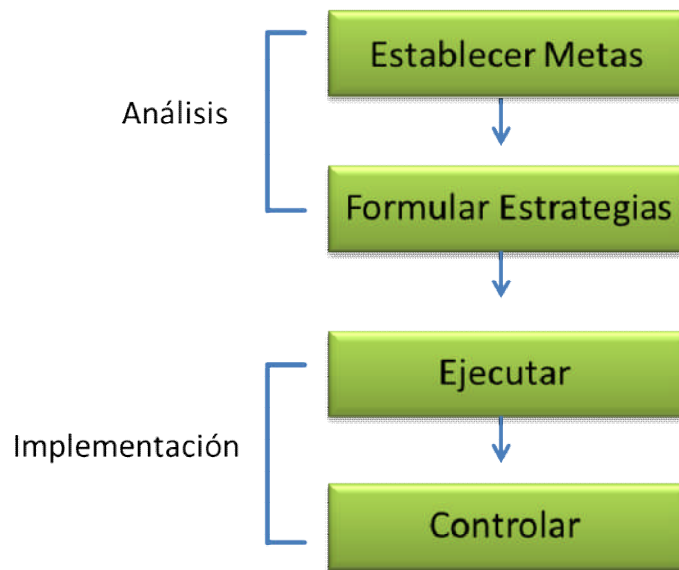
En 1962 Alfred D. Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Estándar Oil (hoy Chevron Co.) y DuPont, definió la estrategia de una empresa como:

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

Henry Mintzberg: “El patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” en su opinión, los objetivos, planes, y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo; esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aun cuando hicieran planes.

Años más tarde en 1978, Dan Schandel y Charles Hofer, en su libro *StrategyFormulation: AnalyticalConcepts*, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica, describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico, en la primera etapa se establecen metas y formulan estrategias y en la segunda se llevan a cabo los procesos de ejecución y control. (Ver Fig. 1)

**Figura 1 Proceso de la Administración Estratégica**



Fuente: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planeacionestrategica/default13.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default13.asp) , Recuperado el 25/01/2013

El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente, tres etapas se han identificado en esta evolución:

1. La del portafolio de inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u ordeñados.

2. La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) dentro de la industria.

3. La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la UEN en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas.

La planeación estratégica es un proceso mediante el cual la empresa define su visión y las estrategias para alcanzarla, partiendo del análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con la finalidad de evaluar la situación presente de la empresa para que así se convierta en un estilo de gestión que haga de ella un ente proactivo y anticipatorio.

La planeación estratégica no solamente es tomar decisiones futuras, pronosticar las ventas de un producto, ni es el sustituto de la intuición y criterio de los directores; tampoco es un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales.

A lo largo de la historia, la planeación estratégica ha evolucionado de acuerdo a los cambios que la forma de dirigir una empresa han requerido por esta razón, en el siguiente cuadro se muestran las diferentes fases por las que la planeación estratégica ha pasado en las décadas de los años 60 a los años 90.

**Cuadro 1 Fases de la Planeación**

<b>Década del 60´</b>	<b>Década del 70´</b>	<b>Principios 80´</b>	<b>Década de los 90´</b>
♣ Planeación para un periodo de estabilidad y crecimiento	♣ Planeación para empresas en situación de ataque	♣ Planeación para recortes y racionalización	Planeación para: ♣ Crecimiento rentable ♣ Desnormatización y privatización ♣ Mercados mundiales

Fuente: [www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r43685.PDF](http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r43685.PDF), Recuperado el 30/01/2013

Asimismo, en el cuadro 2 se pueden ver las diferencias en los estilos de planeación por década, ya que resulta obvio que si la planeación estratégica ha atravesado por diversas fases también lo ha hecho el estilo de llevar a cabo el proceso de planeación en las empresas.

**Cuadro 2 Diferencias en los estilos de Planificación**

Década del 60´	Década del 70´	Principios 80´	Década de los 90´
<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Proyecciones Largo Plazo</li> <li>♣ Presupuestos 5 años</li> <li>♣ Planes operativos detallados</li> <li>♣ Estrategias para el crecimiento y la diversificación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Estrategias explícitas</li> <li>♣ Divisiones en unidades empresariales estratégicas</li> <li>♣ Proyección explorativa</li> <li>♣ Planeación para el cambio sociopolítico</li> <li>♣ Simulación de estrategias alternativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ La alta gerencia está a cargo de la estrategia</li> <li>♣ Enfoque total del negocio; elaboración y puesta en marcha de la estrategia</li> <li>♣ Liderazgo visible ejercido por la alta gerencia</li> <li>♣ Compromiso de los funcionarios a todos los niveles</li> <li>♣ Inversiones masivas en nuevas tecnologías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Alta importancia a los factores del entorno</li> <li>♣ Uso de tecnologías informáticas</li> <li>♣ Incremento del cálculo de riesgos</li> <li>♣ Altas velocidades en la renovación del conocimiento</li> <li>♣ Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas</li> </ul>

Fuente: [www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r43685.PDF](http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r43685.PDF), Recuperado el 30/01/2013

En lo referente a las técnicas, también se puede ver una gran diferencia, es decir la evolución de estas para poder recabar información y asimismo llevar a cabo el proceso de planeación y administración. En el cuadro 3 se presentan cuáles eran las diferentes técnicas que se utilizaban en cada década para este fin.

**Cuadro 3 Principales Técnicas por década**

<b>Década del 60´</b>	<b>Década del 70´</b>	<b>Principios 80´</b>	<b>Década de los 90´</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Proyección Tecnológica</li> <li>♣ Planeación de fuerza laboral</li> <li>♣ Presupuestación del programa</li> <li>♣ Análisis de vacíos</li> <li>♣ Matriz de producto mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Planeación de escenarios</li> <li>♣ Apreciación del riesgo político</li> <li>♣ Proyección social</li> <li>♣ Evaluación de impacto ambiental</li> <li>♣ Análisis de portafolio de negocios</li> <li>♣ Curvas de experiencia</li> <li>♣ Análisis de sensibilidad y riesgo</li> <li>♣ Presupuestación base cero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Creación de escaños competitivos</li> <li>♣ Filosofías y objetivos empresariales explícitos</li> <li>♣ Portafolios de tecnologías y recursos</li> <li>♣ Empleados propietarios de acciones</li> <li>♣ Entrenamiento interno de mercadeo y servicios</li> <li>♣ Programas de mejoramiento a la calidad</li> <li>♣ Bases de datos internas y externas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Formación de liderazgo</li> <li>♣ Benchmarking</li> <li>♣ Holística gerencial</li> <li>♣ Inteligencia emocional</li> <li>♣ Mejoras continuas</li> <li>♣ Cuadro de indicadores</li> </ul>

Fuente: [www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r43685.PDF](http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r43685.PDF), Recuperado el 30/01/2013

También es importante reconocer que las estrategias de guerra dieron paso al desarrollo de nuevas ideas en la administración de empresas, desde mediados del siglo XIX y en el transcurso del siglo XX las empresas utilizaron con mayor frecuencia conceptos militares en sus estrategias de negocios, a continuación se presentan las estrategias de guerra aplicadas a los negocios según Philip Kotler:

- 1.- Estrategias ofensivas, las cuales se planean para alcanzar objetivos por encima de los objetivos de los competidores.
- 2.- Estrategias de defensa, se refieren al posicionamiento de una marca.
- 3.- Estrategias para flanquear, evitan enfrentamientos con los competidores.
- 4.- Estrategias de guerrilla, estas buscan debilitar a la competencia, por ejemplo campañas sorpresa.

Así, Idalberto Chiavenato refiere que el mundo de los negocios es una metáfora de la guerra pues enfrenta ejércitos (competidores) en el campo de batalla (mercado) con sus armas (productos y servicios) y estrategias (planes de negocios).

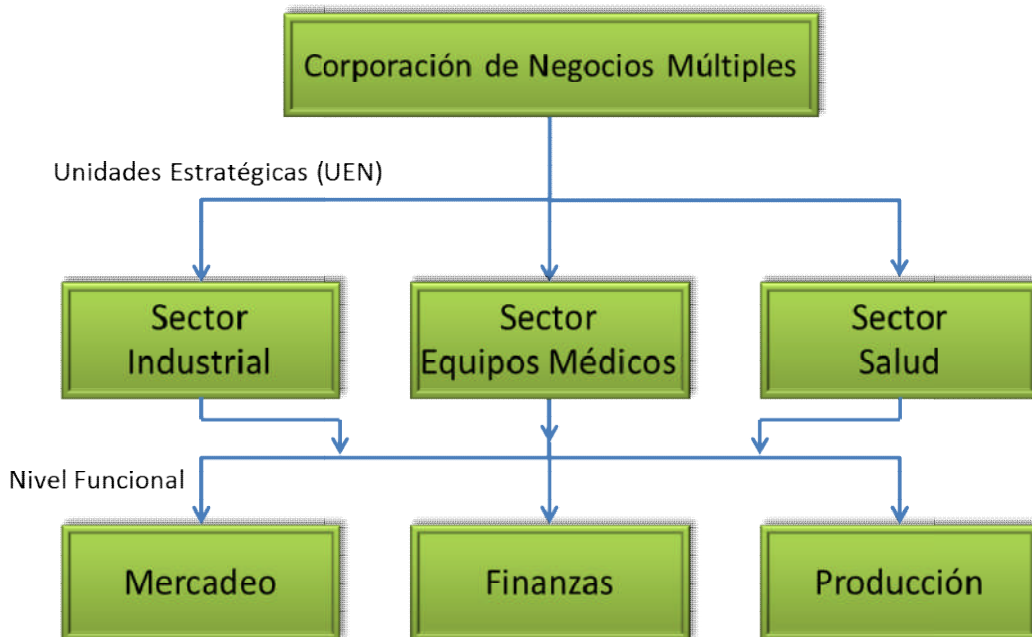
## **1.1 NIVELES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA**

Al revisar la estructura de las grandes empresas se encuentran los siguientes niveles organizacionales:

- ❖ El corporativo (el nivel más alto en la jerarquía d la Corporación).
- ❖ El Divisional.
- ❖ El Comercial.
- ❖ El de Producción.

Este tipo de estructura llevaba tres niveles de planes estratégicos , como se puede ver en la Figura. 2 el nivel más alto en la jerarquía es el corporativo, siguiendo el nivel divisional y por último el nivel funcional o llamado también comercial.

**Figura 2 Los Tres Niveles de la Estrategia**



Fuente:<http://www.slideshare.net/milenro/planeacin-estrategica-6824527>, Recuperado el 06/02/2013

### 1.1.1 EL PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO

Este plan se enfoca al objetivo global de la empresa y busca añadir valor a cada una de las áreas que la integran para satisfacer las expectativas de los dueños (Chiavenato, 2011).

En resumen:

- ❖ Define la visión y la misión corporativa.

- ❖ Formula estrategias para satisfacer a los grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, distribuidores, empleados).
- ❖ Establece las UEN.
- ❖ Le asigna recursos a las UEN's.
- ❖ Planea nuevos negocios.

### **1.1.2 EL PLAN ESTRATEGICO DE LAS UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIOS.**

La estrategia de las Unidades de Negocios deben alcanzar los objetivos de la organización y además deben saber cómo competir teniendo en cuenta el mercado específico en el que compiten, las condiciones de ese mercado y los recursos asignados por la empresa, las UEN's pueden escoger una o más de estas estrategias competitivas:

Crecer Intensivamente:

- ❖ Penetrando el mercado: Incrementando las ventas con productos actuales en mercados actuales.
- ❖ Desarrollando el mercado: Incrementando las ventas de productos actuales en mercados nuevos.
- ❖ Desarrollando productos: Incrementando las ventas mejorando los productos actuales o lanzando nuevos productos en los mercados actuales (Chiavenato, 2011).

Crecer Diversificándose:

- ❖ Horizontalmente: Introduciendo en los mercados actuales nuevos productos no relacionados tecnológicamente con los productos actuales.

- ❖ Concéntricamente: Introduciendo productos nuevos en mercados nuevos, pero éstos productos están relacionados tecnológicamente con los existentes.
- ❖ Por Conglomerados: Introduciendo nuevos productos en mercados nuevos, pero éstos productos no están tecnológicamente relacionados con los productos existentes.
- ❖ Integralmente: Comprando otra empresa o fusionándose con otra dentro de la misma industria o mercado. La integración puede ser hacia delante, hacia atrás u horizontal.
  - Hacia Adelante: Comprando o aumentando el control sobre sus canales de distribución.
  - Hacia Atrás: Comprando o aumentando el control sobre sus fuentes de suministro.
  - Horizontal: Comprando o aumentando el control sobre alguno de sus competidores.

### **1.1.3 EL PLAN ESTRATEGICO A NIVEL FUNCIONAL**

El plan estratégico a nivel funcional crea el marco de referencia para que los gerentes de cada nivel funcional implementen la parte que les corresponda de las estrategias de la UEN y de la corporación como pueden ser las áreas que integran la empresa (Steiner, 2011).

Finanzas.

Mercadotecnia.

Producción.

Recursos Humanos.

Investigación y Desarrollo.

Se dice que la planeación estratégica es el primer paso del proceso de la administración a través del cual se definirá un problema, se analizarán las experiencias pasadas y se elaborarán planes y programas, asimismo, esta herramienta ayuda a orientar la transición entre lo que es actualmente una empresa y lo que pretende y debe ser a largo plazo, para esto es necesario dejar claro lo que es y lo que no es la planeación estratégica.

¿Qué es la planeación estratégica?

- ❖ La planeación estratégica incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar.
- ❖ Es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes a fin de responder a los cambios que se presenten.
- ❖ Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica.
- ❖ Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomará la dirección.
- ❖ Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a largo plazo de la empresa, (Steiner, 2011).

¿Qué no es Planeación Estratégica?

- ❖ Exige que se haga la elección entre posibles eventos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman en base a estos sucesos, solo pueden hacerse en el momento.
- ❖ No pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la

realización de tal pronóstico en relación a factores (compras de insumos, instalaciones, mano de obra, entre otros).

- ❖ La planeación estratégica va más allá de pronosticar productos actuales y mercados presentes, formula sobre asuntos más fundamentales; negocio adecuado, objetivos básicos, tiempo de obsolescencia de productos actuales, aumento o disminución de mercados.
- ❖ No representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse sin cambiarlos en el futuro lejano.
- ❖ Una empresa de éxito revisa su planeación estratégica en forma periódica, (en general una vez al año). Debe ser flexible para aprovechar el conocimiento del medio cambiante.
- ❖ No representa un esfuerzo por sustituir la intuición y criterio de los directores.
- ❖ No es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales.
- ❖ No es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

La planeación nos permite decidir por anticipado que se debe hacer y cómo se debe hacer, la planeación coordina las actividades de la organización hacia objetivos bien definidos y convenidos, también hay una pequeña posibilidad de que las actividades se puedan coordinar sin planear pero, estas posibilidades no son muy elevadas pues la rotación de personal y objetivos en las actividades no planeadas son al azar, no funcionales y no dirigidas a objetivos organizacionales (Steiner, 2011).

## 1.2 DEFINICIONES

De acuerdo a Jhonson y Scholes (2001) “estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas”.

Por otra parte, para James Brian Quinn (1989) “estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”.

Con esto se dice que la estrategia es un patrón de objetivos los cuales se han concebido e iniciado con el propósito de dar a la organización una dirección unificada y nos es útil ya que permite a la empresa dar dirección y controlar a la vez los recursos necesarios para el logro de sus objetivos y metas, y de esta forma dar cumplimiento a la satisfacción de las necesidades de los clientes y al mismo tiempo a los requerimientos de los accionistas, por lo tanto es vital que la empresa defina la estrategia adecuada para lograrlo (Steiner, 2011).

En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo se usó para describir el sistema de planeación estratégica, subsecuentemente otros términos han sido creados pero todos significan lo mismo, sin embargo, cada vez se utiliza con mayor frecuencia “planeación estratégica formal” y se consideran cuatro puntos de vista diferentes para definirla:

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales, esto significa que 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, si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente. 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 (Steiner, 2011).

Se ha presentado a la administración como un proceso de acción, que comprende una sucesión de funciones interdependientes. Esta noción está en el mismo centro de una teoría que forja como objeto determinar la naturaleza de la administración en su conjunto.

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. También es un proceso para decidir de antemano que tipos de esfuerzo de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quien lo llevará a cabo, y que se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida (Munch, 2009).

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 constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección, además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Para lograr mejores resultados, todos los miembros de la empresa (desde Directores hasta el personal operativo) deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades con el mejor esfuerzo posible (Munch, 2009).

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 básicos de la compañía.

De acuerdo a la definición de Steiner (2011), se deduce que es evidente que la planeación estratégica es un medio para intentar una transición ordenada hacia el futuro. Además es integradora, pues reúne a la totalidad de las funciones operacionales (producción, compras, comercialización, entre otras) ayudando a la Dirección a coordinarlas y aprovecharlas conjuntamente.

El fin que persigue la planeación estratégica es claro, pues es una herramienta que ayuda a analizar detalladamente a la empresa y de esta forma definir la misión, visión, objetivos, estrategias, metas, así como las funciones y actividades necesarias para lograr las metas o estándares que se han determinado.

En un artículo publicado por Guillermo Armando Pupo y José Ángel Marcané (2002) que tiene como título “La efectividad de la ejecución de la dirección estratégica. Las leyes que garantizan” se analizan 31 modelos aplicados entre los años 1962 al 2002 de los cuales se presentan algunos de ellos como sigue:

Etapas para el proceso de planeación estratégica según el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (1998):

1. Determinación de la misión o razón de ser.
2. Determinación de la estrategia.
3. Determinación de las tácticas.
4. Determinación de los proyectos.

Etapas para el proceso de planeación estratégica según Marvin Bower (1966):

1. Establecimiento de objetivos.
2. Estrategia de planeación.
3. Establecimiento de metas.
4. Desarrollar la filosofía de la compañía.
5. Establecer políticas.
6. Planear la estructura de la organización.
7. Proporcionar el personal.
8. Establecer los procedimientos.
9. Proporcionar instalaciones.
10. Proporcionar el capital.
11. Establecimiento de normas.
12. Establecer programas directivos y planes organizacionales.
13. Proporcionar información controlada.
14. Motivar a las personas.

Proceso formal de planeación estratégica de acuerdo a Dr. Carlos C. Martínez Martínez (2002):

1. Formulación de metas.
2. Identificación de objetivos y estrategias actuales.
3. Análisis ambiental.
4. Análisis de recursos.
5. Identificación de oportunidades estratégicas.
6. Determinación.

Modelo para el diseño de estrategias de José R. Castellanos Castillo y Orlando A. García (2000):

1. Determinación de la misión.
2. Matriz FODA.
3. Factores clave.
4. Escenarios de actuación.
5. Determinar áreas de resultados.
6. Elaboración de objetivos.
7. Definición de estrategias.
8. Plan de acción.

Modelos de Planeación estratégica de Carlos Gómez Pardo (2001):

1. Plasmar cuales son las realizaciones de la empresa y cuáles son los puntos fuertes y débiles.
2. Acción inmediata.
3. Clasificación de los objetivos de la empresa.
4. Conocer el entorno.
5. Conocer las expectativas.
6. Valores de las alternativas.
7. Preparación e implementación.

Modelos de planeación estratégica de acuerdo a Harold Koontz (1992):

1. Los diversos insumos organizacionales.
2. El perfil de la empresa.
3. Orientación de alta gerencia.
4. Objetivos de la empresa.
5. El ambiente interno actual.
6. El ambiente externo.
7. Desarrollo de las estrategias.

## 8. Planeación e implementación.

Modelo de planeación estratégica de Fernando Cambranos, Montesinos Hernández y David Bustelo (1992):

1. Finalidades y objetivos generales, graduando la utopía.
2. Los exponentes claves de la acción.
3. Estructura organizativa.
4. Infraestructura de apoyo.
5. A mejor relación, mejor información.
6. Financiación.
7. Mecanismos de evaluación.
8. Tiempo de estrategia.

Modelo del diseño de la estrategia de Jorge Venegas (2000):

1. Determinación de la misión.
2. Matriz FODA.
3. Formulación de la visión.
4. Determinar áreas de resultados claves.
5. Elaboración de los objetivos.
6. Definición de las estrategias.
7. Plan de acción.
8. Diseño organizativo.
9. Sistema de control.

De acuerdo a este análisis, se concluye que hay una gran coincidencia entre las etapas o pasos que consideran los diversos autores y que también se pueden mezclar estos modelos para crear el que más se ajuste a la empresa.

Este estudio, también mostró, a través de un Análisis de Cluster (o análisis de conglomerados) que la dirección estratégica consta de tres etapas principales las cuales son: planeación, implantación y control.

Dicho análisis determinó que la fase a la cual se presta mayor atención es la planeación; la implantación y el control presentan insuficiencias que afectan la ejecución efectiva y es la implantación la que tiene mayor afectación, esto también se corrobora con un informe que presenta la revista *Fortune* donde dice que 9 de cada 10 estrategias que se aprueban nunca llegan a implantarse (Ronda y Marcané, 2002).

Las preguntas que los autores se hacen derivadas de estos estudios son muy interesantes “¿Cuáles son las causas que influyen en la deficiente implantación de la estrategia en las organizaciones?” y la siguiente es “¿Existen leyes que rigen la efectividad de la ejecución de la dirección estratégica?”, “¿Cuáles son esas posibles leyes?”

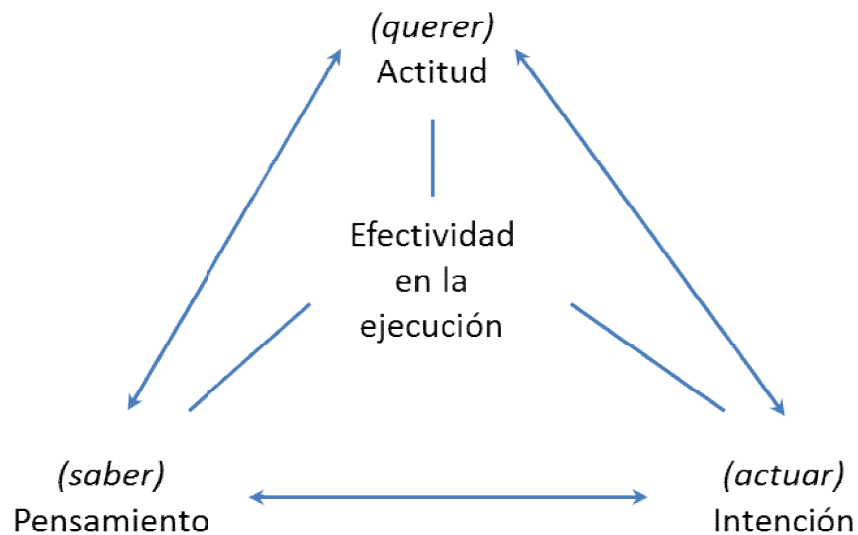
A través del estudio de diversos autores en sus conceptos y teorías se puede observar que por lo menos el 65% menciona al entorno como un aspecto importante a considerar, por lo cual se puede decir que la primera ley sería:

Ley de adaptación de la organización con su entorno; es decir que ninguna empresa puede subsistir si está aislada, la individualidad de la forma en que se manifiestan los factores externos para la misma, esto es que para una organización algo puede suponer una debilidad y para otra una oportunidad.

Ley de la necesaria correspondencia entre el pensamiento, actitud, e intención durante la ejecución de la dirección estratégica, (ver figura 3 en la siguiente hoja) para que esta ley se cumpla es necesario que se dominen las herramientas y técnicas de la formulación, implantación y control de la dirección

estratégica (pensamiento), es necesario que se integren los niveles estratégico, táctico y operativo y por último se debe revisar la efectividad en la ejecución de la estrategia.

**Figura 3 Correspondencia entre pensamiento, actitud e intención para la ejecución efectiva**



Fuente: [www.reocities.com/rdsoto/estrategia3.htm](http://www.reocities.com/rdsoto/estrategia3.htm), Recuperado el 10/02/2013

El pensamiento estratégico que el líder de la organización debe tener incorpora valores, misión, visión y estrategia los cuales son elementos basados en los sentimientos más que en la información, es un requisito esencial que el grupo de trabajo logre un acuerdo sobre estos elementos para que la planeación sea efectiva (Ronda y Marcané, 2002).

Asimismo es importante la actitud estratégica, la cual consiste en la adaptabilidad a las circunstancias que presenta el entorno, convencer a los miembros de la organización de que el desempeño de la empresa depende de sus acciones y también el carácter proactivo, es decir, adelantarse a los fenómenos que pueden generar un impacto en el desempeño de la organización.

Por último la intención estratégica se puede definir como la voluntad e impulso de la dirección de comprometer a todos los niveles para liderar cada paso, esto contribuye a mantener y fortalecer el pensamiento estratégico y la actitud estratégica, sin estos tres elementos ningún sistema de dirección estratégica será efectivo (Ronda y Marcané, 2002).

Asimismo, es importante mencionar que tradicionalmente se consideraba que la ventaja competitiva de las empresas era el resultado de estrategias competitivas, es decir, la relación producir-vender-competir tiene una estrecha relación con el desarrollo paralelo del entorno competitivo y tecnológico, por lo tanto las mejoras a los sistemas productivos podían ser suficientes a principios del siglo XX para proporcionar ventajas competitivas.

Actualmente el enfoque de recursos y capacidades ha brindado un marco diferente en cuanto a vincular el potencial de la empresa con sus propias condiciones, de acuerdo a este enfoque las empresas compiten más con habilidades clave que son difíciles de imitar más que con el posicionamiento en el mercado.

### **1.3 ELEMENTOS CONCEPTUALES EN LA PLANEACION ESTRATEGICA**

Existe una gran diversidad de modelos conceptuales que incluyen pasos lógicos para llevar a cabo la planeación aunque, a su vez son operacionales, ya que cada empresa puede y debe seguir estos pasos en la práctica y cada modelo acentúa en forma diferente algunos de los elementos del proceso de planeación pero son similares en cuanto a su esencia esto dependerá del plan para planear (Steiner, 2011).

En el ambiente de una empresa, para que el desempeño de las personas que trabajan en grupos sea eficaz, el administrador de la misma debe asegurarse de que todos comprendan los propósitos y objetivos del grupo y los métodos para lograrlos, asimismo, para que el esfuerzo del grupo sea eficaz, los integrantes del mismo deben saber lo que se espera de ellos; ésta es la función de la planeación, la cual a su vez es una de las funciones básicas de la administración.

La planeación incluye el seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos, se requiere tomar decisiones, es decir, elegir entre diversos cursos de acción futuros, de esta forma la planeación provee un enfoque racional para lograr los objetivos seleccionados con anterioridad; asimismo permite cruzar la brecha que nos separa del sitio al cual se deseallegar; aunque claro está que no es posible predecir el futuro y siempre van a existir factores fuera de nuestro control que interfieran con los planes pero esto es mejor que dejar que las cosas ocurran por casualidad.

Las demás funciones de la administración como son la integración de personal, la dirección y control se han diseñado para respaldar el logro de los objetivos de la empresa, por esto mismo la planeación es la operación que antecede a las demás que integran el proceso administrativo, además un administrador debe también planear la clase de controles a aplicar para evaluar los objetivos que fueron determinados (Koontz, Wehrich y Cannice, 2008).

### **1.3.1 DECLARACION DE VISION**

La Visión de una empresa se refiere a la imagen futura de la misma, es lo que la empresa quiere crear, esta se realiza planteando una imagen ideal del proyecto y se debe plasmar por escrito con la finalidad de crear el sueño, el cual debe ser compartido por todo el personal que tome parte en la formulación de la misma de lo que se desea que la empresa sea en el futuro (Gahan, 2010).

Una vez que se define la visión todas las acciones se deben encaminar a este punto y por lo tanto las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad, desde este momento todas las decisiones deberán ser acordes con la visión.

La importancia de plantear la visión de la empresa es que esta se vuelve una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa de todos los que conforman a la empresa ya que se plantea un motivo para trabajar en la misma dirección.

### **1.3.2 VALORES**

Cuando se define el rumbo que se quiere emprender nuestros valores se ponen en evidencia, se puede decir que un valor es una actitud, una filosofía una conducta o una serie de ellas que se considera digna de nuestro interés, actualmente las empresas cuentan con una declaración de valores que es un resumen de pensamientos, creencias y conductas que comparten sus integrantes, definir valores compartidos en la empresa es importante para el grupo ya que es un fuerte estímulo para el desarrollo de las actividades diarias, darlos a conocer es de suma importancia ya que quien no actué de acuerdo con esos valores no podrán decir que no los conocen (Gahan, 2010).

### **1.3.3 MISION**

En la Misión se deben dejar breve y claramente las razones que justifican la existencia de la compañía el o los propósitos o las funciones que desea satisfacer, define quienes van a ser sus consumidores y los métodos a través de los cuales se pretende cumplir este propósito.

La declaración de la misión nos da el contexto para establecer la línea específica del negocio, en la cual se involucra la empresa y las estrategias

mediante las cuales funcionará y el propósito principal de establecer una misión es brindar claridad a los miembros de la organización, a través de la misión se les hace comprender cuál es la relación de lo que hacen con un propósito mayor (Steiner, 2011).

### **1.3.4 OBJETIVOS**

El fijar objetivos implica comprender la misión de la empresa y después establecer metas que la traduzcan en términos concretos. Los objetivos establecen de forma clara lo que se trata de lograr en metas determinadas y sobre todo son medibles, los objetivos para que sean eficientes deben ser metas bien definidas con elementos cuantificables y sobre todo que se puedan medir. (Steiner, 2011)

El objetivo es un resultado, responde a la pregunta ¿hacia dónde va la empresa? y el logro de los mismos es necesario para que se lleva a cabo en la práctica la misión de la organización, los resultados que se logren reflejan lo que los directivos responsables de la organización pretenden alcanzar al final de un periodo determinado.

### **1.3.5 ESTRATEGIAS**

Es el conjunto de decisiones dinámicas e integradas que se deben tomar para que la empresa se coloque en el entorno deseado, está formada por un conjunto de decisiones y acciones, se conforma en las áreas funcionales básicas.

Las estrategias marcan la dirección, la filosofía, los valores y la metodología para construir y manejar la empresa, establece las pautas para evaluar las decisiones importantes del negocio (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008).

Una estrategia es un medio, la estrategia responde a la pregunta ¿cómo va a llegar la empresa?

### **1.3.6 LOS PLANES**

Son las acciones específicas que se deben implementar para el logro de los objetivos, sus aspectos deben ser importantes, significativos y contribuir al crecimiento del negocio. El plan de acción es el resultado de la existencia de un plan estratégico, por lo tanto responde no a las urgencias diarias sino a una visión del futuro a la cual el grupo debe dirigirse (Gahan, 2010).

## **1.4 PRINCIPALES BENEFICIOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA**

De acuerdo a Steiner (2011), algunos de los beneficios que la planeación estratégica puede aportarnos son:

- ❖ Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección.
- ❖ Formula y contesta preguntas importantes para una empresa
- ❖ Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- ❖ Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- ❖ Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y el presente.
- ❖ Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- ❖ Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo.

- ❖ Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que puedan contribuir a lograrlos.
- ❖ Introduce un nuevo conjunto de fuerzas decisivas en un negocio:
  - Simula el futuro.
  - Aplica el enfoque de sistema.
  - Exige el establecimiento de objetivos.
  - Revela y aclara oportunidades y peligros futuros.
  - Define la estructura para la toma de decisiones.
  - Es la base para otras funciones directivas.
  - Mide el desempeño.
  - Señala asuntos estratégicos.

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea (Steiner, 2011).

La planeación y el control van de la mano al administrar una empresa, ya que cualquier intento de controlar sin planes carece de sentido ya que no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección correcta a menos que primero sepan a donde quieren ir, por lo tanto los planes proporcionan los estándares de control.

La función administrativa del control es la medición y corrección del desempeño, con la finalidad de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos. El control no es posible sin

objetivos ni planes ya que el desempeño se debe medir con criterios establecidos (Steiner, 2011).

En la actualidad al momento de iniciar un negocio la planeación estratégica es un paso fundamental pues con ella es posible calcular los riesgos de competencia, de producción, financieros, entre otros, a los cuales se pueden enfrentar y con esto poder reducir dichos riesgos.

La planeación estratégica está a cargo de los administradores de línea y en particular de quienes ocupan los niveles altos de la organización. Estos administradores deben apoyarse en un equipo de planificadores, sobre todo en el caso de grandes empresas. Sin embargo, a fin de que sus labores en este aspecto sean verdaderamente eficaces es esencial que los administradores de línea obtengan asesoría en la planeación estratégica.

El plan estratégico debe complementarse con planes de acción específicos, asimismo se deben integrar diversos grupos funcionales, el grado de especificidad depende del nivel de jerarquía de objetivos, los gerentes y jefes deberán emplear todas sus habilidades para integrar los diversos planes (Tácticos y Operativos) en un conjunto que responde a los intereses de la organización en su totalidad (plan estratégico). Los planes son la base del control, sin ellos el control se sale de las manos. Con frecuencia los planes y presupuestos se oponen entre sí y es común que los presupuestos se basen en los del año anterior, no en el plan estratégico (Steiner, 2011).

Por último, se infiere que la planeación estratégica debe integrarse al proceso de administración total, a la estructura organizacional, al sistema de información administrativa, al sistema de presupuesto que facilite el cumplimiento de objetivos estratégicos a un sistema de permisos en apoyo a la estrategia y un método eficaz de evaluación de desempeño con base en los objetivos. Esto

confirma que una planeación estratégica adecuada requiere de un enfoque sistémico en el que se ponga de manifiesto la interdependencia de las actividades administrativas.

## **1.5 EL SISTEMA DE CONTROL**

Dentro del proceso administrativo, el control es la medición y corrección del desempeño para así asegurar que los objetivos y los planes de la empresa se cumplan. La planeación y el control están estrechamente relacionados, se puede decir que uno no puede funcionar sin el otro, el control es la función principal de todo administrador aunque algunos, sobre todo en niveles inferiores olvidan que todos aquellos que tienen a su cargo la ejecución de planes deben ejercer esta función de control (Steiner, 2011).

La administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales hacia el logro de objetivos mediante un sistema de información-decisión. El proceso administrativo incluye planeación, organización y control. La función de control es el monitor del sistema, ya que mantiene las cosas en línea y facilita la integración de las actividades. Este sistema de control o evaluación se encuentra entrelazado con la planeación, la cual proporciona el marco de referencia que es la norma con la cual trabaja el proceso de control, por otra parte la retroalimentación de la fase de evaluación identifica la necesidad de nuevos planes o por lo menos ajustes a los existentes (Steiner, 2011).

### **1.5.1 DEFINICION**

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en un contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico, tiene varios significados y más específicamente, varios sentidos por ejemplo:

- ❖ Verificar.
- ❖ Regular.
- ❖ Comparar con un estándar.
- ❖ Ejercer autoridad.
- ❖ Limitar o restringir.

El control es un medio importante para coordinar actividades diversas hacia el logro de objetivos y la función de control como la fase del proceso administrativo que mantiene la actividad organizacional dentro de límites tolerables, al compararlos con las expectativas; la función principal del control es proporcionar al gerente los medios adecuados para verificar que los planes trazados sean implantados de forma correcta.

Es un mecanismo que ayuda a corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un amplio contexto con la finalidad de lograr el cumplimiento de los objetivos que se plantean para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso cien por ciento técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal en donde también se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

### **1.5.2ELEMENTOS DE CONTROL**

Sin importar el tipo de control específico en cuestión, existen cuatro elementos comunes y fundamentales de todos los sistemas de control y se mantienen válidos sin importar el grado de sofisticación en los sistemas.

En general, el control se mantiene a través de decisiones que se toman como parte del proceso que tiene lugar, como en cualquier proceso de toma de decisiones, el flujo de la información es la materia prima o ingrediente clave. La

sensibilidad de medición también implica información que se emplea en la fase de comparación, el flujo de la información es la esencia de la retroalimentación necesaria para cambiar el sistema si se requiere.

### **1.5.3 PROCESO DE CONTROL**

El control es un proceso de uso universal, este se lleva a cabo casi en todas las actividades cotidianas humanas, es principalmente un proceso que guía una actividad hacia un fin establecido con anticipación, la finalidad de este es verificar si la actividad que se desea controlar está alcanzando los resultados establecidos, su función como una etapa de la planeación estratégica es asegurar que se cumplan los resultados deseados y planeados.

Al hablar de resultados deseados se espera que estos hayan sido dados a conocer y que estén previstos, así, confirmamos que el concepto de control no existe sin el concepto de planeación y por consiguiente los controles requieren planes, por lo tanto el control se encargará en el proceso de planeación de vigilar y evaluar las actividades y los resultados alcanzados para asegurar que la empresa logre sus objetivos y así tenga éxito.

Otro aspecto importante al hacer referencia al proceso de control es el comprobar si la organización y los trabajadores están preparados para llevar a cabo este proceso, con respecto a la información se debe verificar que se cuente con los datos necesarios para alimentarlo y si estos han sido comunicados a los usuarios y por último se debe asegurar que los colaboradores cuenten con el tiempo necesario y las herramientas para abastecer al sistema de control establecido (Chiavenato y Sapiro, 2010).

El proceso básico del control sin importar lo que controle ni dónde se encuentre comprende tres pasos básicamente:

1. Establecer estándares.
2. Medir el desempeño con estos estándares.
3. Corregir las variaciones de los estándares y los planes.

**Figura 4 Proceso Básico de Control**



Fuente: Chiavenato y Sapiro, (2010:293)

#### **1.5.4 ESTABLECIMIENTO DE ESTANDARES**

Como ya se vio con anterioridad, los planes son los puntos de referencia de los cuales se derivan y establecen los controles, razón por la cual el primer paso en el proceso de control es elaborar éstos, sin embargo debido a que estos varían en complejidad y detalles generalmente se fijan estándares especiales; así que se puede decir que los estándares son por definición simples criterios de desempeño, son puntos que se seleccionan dentro de todo un programa de planeación en los

que se realizan mediciones del desempeño para que los administradores puedan tener una amplia visión de cómo están funcionando las cosas de tal manera que no tengan que supervisar cada paso en el desarrollo de los planes.

### **1.5.5 MEDICION DEL DESEMPEÑO**

Es importante mencionar que el control eficaz exige que la alimentación sea adelantada, es decir, debe apoyarse en la retroalimentación de los planes, políticas y normas que han sido establecidas, esto es que debe haber mediciones del desempeño y a su vez tomar acciones correctivas para asegurar el logro de los objetivos; cuando los planes son operacionales se debe ejercer el control para medir el avance y en algunos casos el control da como resultado la modificación de los planes o metas anteriores o la formulación de nuevos, se deben desarrollar métodos de control de acuerdo a las características de la operación y la estructura organizacional.

Es necesario establecer dichos estándares de forma apropiada ya que a menudo en los trabajos menos técnicos es difícil definir cuál será el estándar a evaluar y es común que entre más se aleje el trabajo del área de producción el control se vuelva más complejo e importante (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008).

### **1.5.6 CORRECCION DE LAS DESVIACIONES**

A menudo es importante que los estándares que se definan reflejen diferentes puestos de la estructura organizacional, de ser así, será más fácil corregir las desviaciones que se presenten, asimismo es posible darse cuenta de que los gerentes saben con exactitud dónde deben aplicarse medidas correctivas en la asignación de tareas.

Las correcciones a las desviaciones es el punto en el que el control se puede ver como una parte del sistema completo de administración y se puede relacionar con las demás funciones administrativas. Se pueden corregir las desviaciones rehaciendo los planes o modificando las metas, o bien ejerciendo la función de organización mediante la contratación de personal adicional, una mejor selección y capacitación de los subordinados o por la medida más drástica de la recontractación, asimismo se pueden corregir mediante una mejor dirección.

### **1.5.7 PUNTOS CRITICOS DE CONTROL Y ESTANDARES**

De acuerdo a lo anterior, el control se basa en criterios con los que se puede medir el desempeño real o esperado, se puede decir que un administrador puede ejercer el control mediante la observación personal en el momento de la realización del trabajo pero en la mayoría de los casos esto es imposible, ya que existe complejidad en las mismas y también se debe tomar en cuenta que tiene otras actividades que realizar además de solo estar observando durante todo el día, por esta razón solo puede escoger puntos relevantes de atención para así poder estar seguro de que las operaciones se llevan a cabo de acuerdo a los planes (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008).

Por lo tanto es posible decir que los procesos que se seleccionen para controlar deben ser los críticos o relevantes, estos son los que dirán de una forma rápida si los planes están funcionando, Al establecer estos estándares o indicadores se puede manejar un grupo mayor de subordinados y así poder aumentar el tramo de autoridad, lo que nos ayudará a ahorrar costos y también a mejorar la comunicación.

En resumen se puede decir que el principio del punto crítico de control es uno de los más importantes pues afirma que el tener un control eficaz necesita

enfocarse a los factores críticos para así poder evaluar el desempeño en relación a los planes.

Definir los puntos críticos de control es todo un arte, ya que un adecuado control depende de ello, para esta tarea es necesario que los administradores se hagan diferentes preguntas a sí mismos como por ejemplo: Cuál es el indicador que más información me dará de mi área?, Con que estándares puedo tener mayor información a bajo costo?.

Ahora bien, la tendencia actual es establecer metas cuantitativas, ya que éstas son tangibles y por consiguiente pueden medirse a diferencia de las cualitativas que nos pueden llevar a resultados subjetivos. También es importante recordar que los planes estratégicos requieren de controles estratégicos que ayuden a comparar las metas deseadas con el desempeño real.

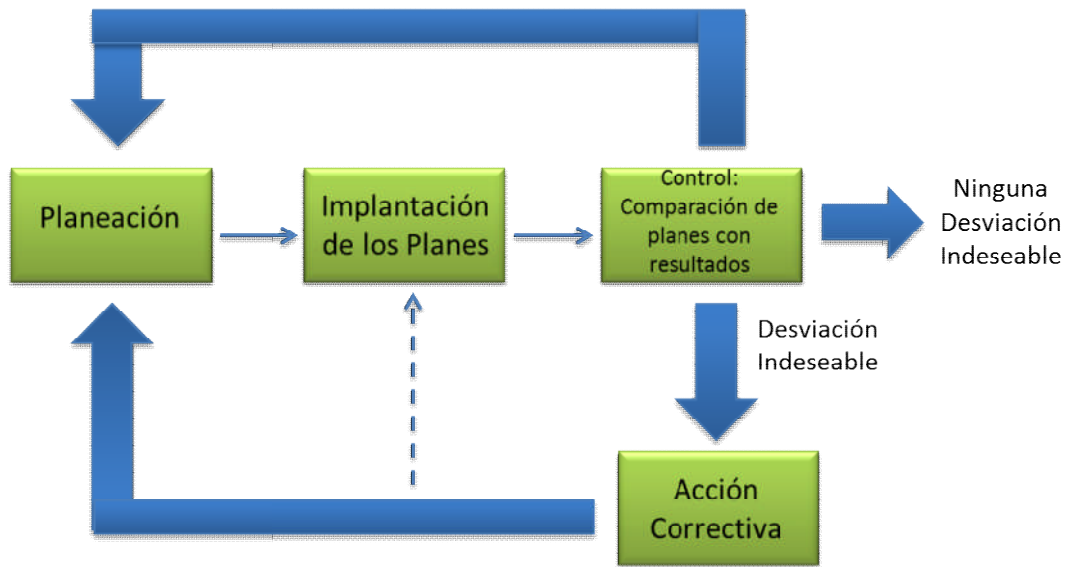
### **1.5.8 EL CONTROL COMO UN SISTEMA DE RETROALIMENTACION**

El control administrativo es también un sistema, el cual funciona a través de la medición del desempeño real contra el planeado, se identifican desviaciones, de las cuales se van a desprender acciones correctivas para así lograr el desempeño planeado (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008).

Es esencialmente el mismo proceso básico que se encuentra en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Muchos sistemas se controlan a sí mismos mediante la retroalimentación de información; ante el hecho de que el control, aun cuando representa un sistema en sí mismo, es un subsistema de un área mayor de la administración, algunos de estos principios son comprensiblemente similares a los identificados en los estudios de otras funciones administrativas.

En la fig. No. 5 se observa como la planeación y el control son difíciles de separar, pues cualquier intento de controlar sin haber elaborado planes anticipadamente carece de sentido pues no hay forma de saber si la empresa va en la dirección correcta.

**Figura 5 El Control como Sistema**



Fuente: Koontz, Weihrich y Cannice, (2008:108)

Una de las ventajas de la época actual es el contar con medios electrónicos como la computadora, la cual facilita la recopilación, transmisión y almacenamiento de datos y también facilita el trabajo con el desarrollo de sistemas en tiempo real, lo que permite acceder a la información en el momento que está llevándose a cabo (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008).

Es necesario tomar en cuenta que aun cuando se tenga información en tiempo real, en el caso de presentarse desviaciones estas no podrán ser corregidas en el mismo tiempo real, ya que la mayoría de las veces identificar las desviaciones y llevar a cabo las acciones correctivas no puede ser tan rápido,

algunas veces los problemas de calidad por ejemplo toman mucho tiempo para poder encontrar las causas de los rechazos, otro claro ejemplo es el control de inventarios, en algunos casos cuando se detecta que hay un sobre-inventario muchas veces hacerlo regresar al nivel óptimo toma mucho tiempo.

Lo anterior no quiere decir que la medición rápida no sea importante, pues cuanto más rápido los gerentes detectan desviaciones, menor será el costo de las acciones correctivas.

Cuando el proceso de control es muy largo muestra que los esfuerzos deben dirigirse al futuro para que este sea eficaz, su puede por ejemplo tener el problema de solo estar recibiendo retroalimentación de una parte del sistema (contabilidad, producción, calidad) y solo medir estos como una forma de control, se tiene por ejemplo la deficiencia de la información histórica con la que se reciben los informes contables en ocasiones, una de las desventajas es que muestran en noviembre que se perdió dinero en octubre por algún error de julio, para el mes de noviembre esta información ya resulta histórica, es decir que realmente es necesario un sistema que muestre a tiempo que desviaciones se presentarán si no se toman acciones en relación a estas desviaciones en ese momento (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008).

Es común ver que en la práctica el control anticipado se descuide debido a que generalmente se depende en gran medida de datos estadísticos para efectos de control, pero es importante que si no hay algunos métodos para ver a futuro la referencia al pasado puede ser de gran utilidad.

Todas las empresas quisieran tener un sistema adecuado y eficaz de controles que los ayuden a estar seguros de que las acciones responden a los planes. Es muy común que no se tome en cuenta que los controles que se elijan deben ser diseñados para las actividades y para las personas que van a utilizarlos.

Aunque el proceso y los principios fundamentales del control son universales, el sistema real requiere de un diseño especial.

Es de vital importancia recordar que si se desea que los controles sean eficientes, estos deben ser elaborados para cada caso en particular, dicho de otro modo se deben elaborar a la medida de los planes y de los puestos y las necesidades de eficiencia y eficacia, también deben ser adecuados a la estructura de la empresa, en algunos casos cuando los procesos de control no son necesarios o estos son muy complejos para ser aplicados puede haber rechazo por parte de los colaboradores que deben llevarlos a cabo, es por esto que al diseñar estas herramientas para medir el desempeño debe tomarse en cuenta el entendimiento de los mismo y su fácil aplicación, así como hacer conciencia de la utilidad que tienen para la evaluación de la empresa (Chiavenato y Sapiro, 2010).

Así es que se puede definir que un sistema es adecuado cuando este señala donde se están produciendo las fallas y sobre quien cae esta responsabilidad, así mismo debe asegurar que se lleven a cabo algunas acciones correctivas. El control solo se justifica si las desviaciones de los planes se corrigen mediante la planeación, organización, integración de personal y dirección adecuadas; para que sean eficaces los controles también se deben diseñar para señalar excepciones en los puntos críticos, ser objetivos, flexibles, adaptables a la cultura organizacional, económicos y permitir la aplicación de acciones correctivas.

En el caso de los procedimientos, estos presentan ventajas importantes en la planeación y el control a la que es posible aplicar un enfoque de sistemas, sirven como una herramienta que nos ayuda a que las cosas se realicen con eficiencia y en una forma determinada aunque también pueden ocasionar rigidez en algunos departamentos y esto genere un obstáculo para la innovación y la respuesta al cambio, se debe tener sumo cuidado para que respondan a estos dos factores.

Una planeación y control eficaz depende de que se puedan reconocer como sistemas, por lo cual se relacionan y se extienden a más departamentos y es raro el caso en que estos no se relacionen con más de dos y debido a esto la importancia del control es mayor; es común que los procedimientos queden fuera de control cuando los gerentes los tratan de utilizar para resolver problemas en lugar de hacerlo a través de políticas, reglamentos, delegación de autoridad, comunicación, etc. Lo que puede ocurrir es que se creen procedimientos nuevos para corregir errores que tal vez solo se presenten una vez (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008).

También pueden evadir el control los procedimientos al volverse obsoletos, esto es por falta de actualización, o por no asegurar que se cumplan y en este caso hay desviaciones en la aplicación de estos, además de que también en algunas ocasiones llegan a convertirse en costumbres arraigadas fuertemente en los departamentos y esto hace que sea más difícil establecer nuevos procedimientos sobre los más viejos.

Para que los procedimientos sean eficaces, se debe procurar reducirlos, es decir limitarlos a eventos en los que realmente son necesarios, se deben tomar en cuenta los costos de manejos de documentación, tiempo de seguimiento, etc., otro punto que es de vital importancia es asegurarse de que los procedimientos sean planes, deben diseñarse para que reflejen y contribuyan al logro de objetivos y políticas de la empresa y por consiguiente del departamento; también deben analizarse con cuidado para evitar duplicidad y conflicto, es importante tener una imagen de los mismos, se debe tener claro que los procedimientos son sistemas, los cuales tienen entradas y salidas y se relacionan entre sí y por último hay que asegurarnos de que son necesarios y que cumplen la función para la que fueron creados, asegurar que las personas que los van cumplir los entiendan, debe tener claro el personal para que sirven, como trabajar con ellos y cuál es el fin que deben lograr, asimismo diseñar mecanismos que aseguren que el personal los

está desarrollando de forma correcta a través de la evaluación y sobre todo retroalimentarlos de esta para que así entiendan que se espera de ellos y sepan si lo están logrando.

Actualmente, en la mayoría de las empresas se desarrollan variados estándares para comparar la producción real ya sea de bienes o servicios (cantidad, calidad, tiempo, entre otras.) con lo planeado, el no cumplimiento de dichos estándares (indicadores) nos dice en términos de logro de metas, costo, precio personal, horas de trabajo, que el desempeño está por debajo de lo que sería aceptable y por ende que los resultados no están dándose de acuerdo a lo planeado, básicamente existen tres razones para el diseño de algún sistema de control sobre el desempeño, la primera razón es la adecuación a la planeación estratégica, pues esta es aplicable a la empresa como un todo, pues se busca alcanzar los objetivos empresariales globales, por lo tanto los controles deben ser iguales para que se permita a la dirección tomar acciones correctivas a tiempo; la segunda razón es la autonomía, esto significa que en la medida que se descentraliza la autoridad en especial por departamento estos se vuelven autónomos en su operación y en la toma de decisiones, se da libertad en la operación pero se monitorean constantemente los resultados y el logro de los objetivos fijados en un principio; la tercera razón es implementar controles globales que permitan medir el esfuerzo total de la empresa como un todo (Chiavenato y Sapiro, 2010).

Las empresas en estos tiempos deben saber que los controles no deben ser financieros solamente, pues de ser así la evaluación de desempeño no será completa ni correcta, es claro que el recurso financiero es importante para medir en forma global el desempeño de la empresa, pero hay otros factores que tienen la misma importancia como lo es la satisfacción de los clientes, la imagen de la empresa en el mercado, el potencial de desarrollo.

Es importante mencionar que en el caso de compañías que no cuentan con sucursales muchas veces es difícil establecer controles adecuados, por lo tanto cuando se trata de empresas que realizan operaciones en diferentes países lo es aún más pues las distancias geográficas hacen que algunos controles sean muy complicados o no sean viables de aplicar, tal es el caso de la empresa *Walmart*, la cual tiene operaciones en casi todo el mundo lo cual hace que sea muy difícil aplicar los mismos criterios de medición en todas las sucursales; con esto queda claro que los estándares de control se deben ajustar al ambiente en el cual la empresa se desarrolle pues tan solo el pensar en los costos de mano de obra son una variable de suma importancia, asimismo no es posible tratar de igualar los precios de la matriz con las sucursales pues esto puede distorsionar el panorama de la rentabilidad y el rendimiento sobre la inversión; pues la fluctuación de la moneda en los diversos países es un factor de suma importancia y a este factor se le puede añadir la inflación, lo cual hace que el establecimiento de estándares homogéneos sea todo un reto.

En lo que respecta a la función de control, también deben considerarse otros factores por ejemplo la estructura de la empresa debe facilitar esta función, pues las empresas transnacionales requieren estructuras muy diferentes que las empresas domésticas, anteriormente las empresas transnacionales enviaban gerentes experimentados a dirigir a las subsidiarias en el extranjero, sin embargo, en la actualidad capacitan a administradores locales del país en el que operan y en el caso de que se requiera alguna habilidad especial para la adaptación cultural, puede provenir de un tercer país, tal es el caso de la empresa Volkswagen en Estados Unidos, no era alemán ni estadounidense sino canadiense.

Cuando se habla de control, se da por hecho que el resultado de los planes dependen de las personas que los ponen en práctica por lo tanto la responsabilidad de las desviaciones que pueden controlarse, recaen en quien

haya tomado las decisiones y cualquier cambio que se desee implementar deberá contener cambios a futuro en los responsables, ya sea capacitación adicional, modificar los procedimientos, una nueva política o la implementación de acciones correctivas.

Como probables causas de las desviaciones o no cumplimiento de indicadores se puede decir que son dos, la primera es la incertidumbre, la cual como se puede pensar es aquel riesgo del cual la empresa no tiene control, es decir puede planear fabricar cierto número de piezas pero esto no solo dependerá de los hechos y riesgos conocidos, sino también de la situación económica tanto del país como mundial, los errores ocasionados por acontecimientos imprevisibles no pueden ser evitados, por lo tanto las técnicas de control directo en estos casos resultan de poca utilidad. Otra probable causa de desviación y tal vez la más común, es la falta de conocimientos o experiencia esto se presente cuando el personal asignado carece de los conocimientos necesarios pues mientras más alto es el nivel que se ocupe en el organigrama más amplios deben ser los conocimientos y la experiencia que se requiere, aunque este punto tiene solución pues se puede capacitar al personal o transferir para que aumenten su experiencia o desarrollar la toma de decisiones (Chiavenato y Sapiro, 2010).

Ahora bien, el control preventivo por una parte, se basa en que cuanto más alta es la calidad del personal menos será la necesidad de controles directos, los beneficios de este tipo de control son que entre más calificados estén los altos mandos menos errores cometerán o podrán tomar mejores decisiones, el control preventivo acelera las acciones correctivas y las hace más eficaces, incita al control a través del autocontrol, pues al saber que los errores pueden descubrirse en una auditoría, los propios administradores son conscientes de su responsabilidad y llevan a cabo acciones correctivas voluntarias, el control preventivo aminora la carga administrativa ocasionada por los controles directos

pues prevenir los problemas requiere menor esfuerzo que corregirlos una vez que se han detectado desviaciones.

Por lo tanto es importante estar conscientes de que la planeación y el control se relacionan estrechamente, pues sin planes el control no es efectivo, tal es el caso del Grupo Modelo mexicano, el cual es conocido en todo el mundo por su cerveza Corona, esta empresa ha logrado un rápido crecimiento a través de llevar a cabo alianzas estratégicas y consecuentemente estrategias de integración.

Como estrategia de control en todo el mundo, Grupo Modelo mide su éxito contra sus competidores, otro factor de éxito y al cual se le da un valor de suma importancia es la calidad del producto, la cual se mide a través de las expectativas del cliente, sus plantas de manufactura están certificadas en ISO 9000, además un estrecho control financiero ayudo a que la crisis mexicana y la desaceleración económica en América del Sur fuera menos impactante en las utilidades.

En el siguiente capítulo, se dará información sobre la importancia del análisis de FODA el cual servirá como herramienta para el desarrollo del sistema de planeación estratégica en una empresa textil.

## **CAPITULO 2 EL ANALISIS FODA**

Anteriormente, las empresas podían gozar de éxito debido a que lanzaron un producto, ya sea un bien o servicio en el momento adecuado en mercados de rápida expansión, las decisiones que se tomaron fueron apresuradas y sin planeación estratégica, tal vez si tuvieron una base en conocimientos o hasta buena suerte, sin embargo, en la actualidad los administradores reconocen que los conocimientos por si solos no son suficientes para guiar el rumbo de una empresa y por esta razón se recurre cada vez más a la planeación estratégica.

Asimismo, es importante y aun cuando parezca contradictorio, que la empresa para poder fijar una meta o un objetivo a alcanzar deberá conocer en primer lugar en donde se encuentra actualmente, para lo cual es necesario analizar los escenarios actuales y la evolución a futuro de los mismos.

En el caso de cualquier empresa los escenarios que se deben considerar son dos: los externos, que son aquellos que ocurren de las puertas hacia fuera como lo son los competidores, clientes, proveedores, distribuidores, dependencias de gobierno, etc. y los internos que son todo lo que ocurre de las puertas hacia adentro como por ejemplo el área de producción, el recurso humano, la comercialización (Gahan, 2010).

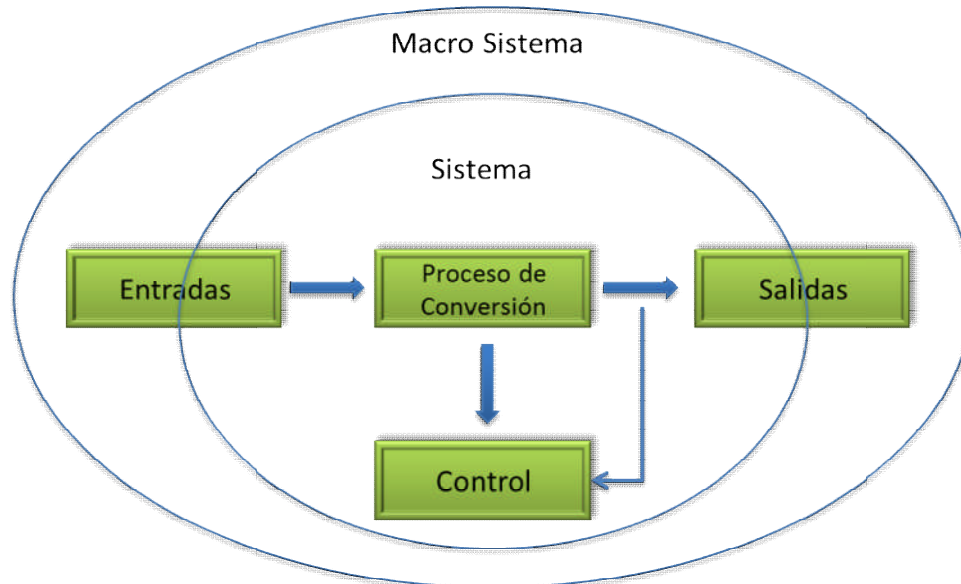
Una vez que se han fijado los objetivos el siguiente paso consiste en determinar cómo es que se va a lograr, es decir se debe plantear la estrategia y en esto intervienen factores clave como son: recursos, acciones, personas, controles y resultados; el plan analiza a situación actual, el objetivo que se debe alcanzar y cuáles son los pasos para lograrlo, por lo tanto podemos definir a un plan estratégico como el documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista orientado a las acciones futuras que habrán de llevarse

a cabo en una empresa utilizando los recursos disponibles, procurando el logro de sus objetivos y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos de control de dichos logros. (Rodríguez, 2007).

Lo primero que debemos tomar en consideración es que un plan estratégico es un documento formal y como tal debe estar elaborado por escrito, ya que al estar elaborado con la aprobación del dueño o del director tendrá la obligatoriedad que requiere un plan; si se elabora por escrito puede convertirse a lo largo del proceso de aplicación en la medida con la que deberán compararse las actividades al tratar de lograr los objetivos que se plantean.

No se debe olvidar que la empresa se debe conceptualizar como un sistema, por esta razón es importante recurrir al modelo de sistemas que nos muestra los insumos, entradas, el proceso de conversión y los resultados o productos del sistema, el macro sistema o entorno de la empresa., ver fig. 6

**Figura 6 Modelo de Sistemas**



Fuente: Rodríguez (2007:125)

Esta figura nos indica por una parte el macro sistema que proporciona los recursos que se utilizan como insumos por el sistema, por otra parte está el proceso de conversión o transformación que da como resultado los productos o salidas, esto constituye la contribución del sistema (empresa) al macro sistema, pero no olvidemos que los resultados también retroalimentan los recursos del propio sistema y de esta forma ayudan a su crecimiento o supervivencia.

La planeación estratégica también se basa en un análisis estratégico que comprende un análisis externo el cual trata principalmente de las condiciones del macro sistema o entorno, el cual afecta o puede llegar a afectar el sistema (empresa). Este análisis se enfoca en dos variables principalmente: Oportunidades y amenazas del entorno.

Por otra parte la planeación estratégica se basa también en un análisis entorno, la cual trata las condiciones del sistema o empresa que pueden afectar, este análisis se enfoca en otras dos variables que son: fortalezas o debilidades (Rodríguez, 2007).

La principal idea del análisis estratégico es la manera de aprovechar al máximo las oportunidades y protegerse contra las amenazas teniendo en cuenta las propias fortalezas y debilidades, es decir diseñar la mejor inserción de la empresa dentro del macro sistema (entorno).

Definir la razón de ser y el rumbo de la organización, al igual que las personas, cada organización tiene una misión, la cual define su propósito, al definir la misión, la Dirección se obliga a identificar muy cuidadosamente el campo de acción de los productos o servicios que va a ofrecer; es tan importante definir la naturaleza del negocio pues esto va a proporcionar un rumbo a la administración.

Como se ha mencionado con anterioridad toda empresa debe contar para poder dar inicio al proceso de planeación estratégica con cuatro elementos:

1. Misión.
2. Estrategia.
3. Normas de comportamiento.
4. Valores.

En las últimas décadas se han desarrollado diversas técnicas para analizar las situaciones de la empresa, cabe señalar que el papel de estas técnicas no es tomar la decisión sino ayudar a los que la toman a desarrollar y comprender la situación estratégica que están llevando a cabo con la finalidad de ayudar en la toma de decisiones (Chapman, 2004).

**La herramienta de análisis FODA:** Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial; es una metodología que estudia la situación de la empresa o un proyecto, analizando sus características internas, así como su situación externa.

El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa sujeta al análisis y la estrategia genérica a emplear que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser utilizada en todos los niveles de la empresa, así como diferentes unidades de análisis como por ejemplo producto, mercado, unidad, división, unidad de negocios por ejemplo; solamente debe enfocarse solamente a factores clave.

El análisis consta de cuatro pasos:

- ❖ Análisis Externo (también conocido como "Modelo de las cinco fuerzas de Porter").
- ❖ Análisis Interno.
- ❖ Confección de la matriz FODA.
- ❖ Determinación de la estrategia a emplear.

El origen de la herramienta análisis FODA, fue provisto por Albert S. Humphrey, el cual fue un hombre de negocios y consultor gerencial que se especializó en desarrollo y cambio de cultura organizacional.

El análisis FODA surgió de la investigación conducida por el Stanford Research Institute entre 1960 y 1970. Sus orígenes nacen de la necesidad de descubrir por qué falla la planificación corporativa. La investigación fue financiada por las empresas del Fortune 500, con la finalidad de averiguar qué acciones podían llevarse a cabo ante estos fracasos. El equipo de investigación consistía de Marion Doshier, Dr Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie.

Todo inició como una tendencia, la planificación corporativa, que aparentemente apareció por primera vez en DuPont, en 1949. Para 1960, todas las empresas del Fortune 500 tenían un "gerente de planificación corporativa" (o cargo equivalente); asociaciones de "planificadores corporativos a largo plazo" comenzaron a surgir por todo Estados Unidos y Gran Bretaña (Chapman, 2004).

Sin embargo, se desarrolló una opinión unánime en todas las empresas acerca de la planificación corporativa, pues la forma de planificación a largo plazo, no estaba funcionando, no se recuperaba la inversión, y era un gasto costoso e inútil. Se pensaba que gerenciar el cambio y establecer objetivos realistas que reflejaran las convicciones de los responsables, era difícil y generalmente resultaba en compromisos cuestionables.

La realidad seguía siendo que, a pesar de los planificadores a largo plazo, el único eslabón faltante era cómo lograr que el equipo gerencial aprobara y se comprometiera con una serie de programas de acción.

Para crear este eslabón, comenzando en 1960, Robert F. Stewart de SRI en Menlo Park, California, organizó un equipo de investigadores para tratar de descubrir que estaba mal en la planificación corporativa, y luego conseguir alguna solución o crear un sistema que permitiera a los equipos gerenciales aprobar y comprometerse en el trabajo de desarrollo, algo que hoy en día denominamos “manejo del cambio” (Humphrey, 2005).

La investigación fue desarrollada entre 1960 y 1969, fueron entrevistadas 1100 empresa y organizaciones y se diseñó un cuestionario de 250 preguntas para ser completado por unos 5000 ejecutivos. Siete hallazgos clave llevaron a la conclusión de que, en las corporaciones, los jefes ejecutivos debían ser los jefes de planificación, y que sus directores inmediatos funcionales, debían ser su equipo de planificación. El Dr. Otis Benepe definió una “Cadena de lógica”, que se convirtió en el sistema medular diseñado para arreglar el eslabón necesario para obtener la aprobación y compromiso:

1. Valores.
2. Evaluar.
3. Motivación.
4. Búsqueda.
5. Selección.
6. Programar.
7. Actuar.
8. Monitorear y repetir los pasos 1, 2 y 3.

Con estos trabajos, descubrieron que no podían cambiar los valores del equipo, ni establecer los objetivos para el mismo, así que comenzaron haciendo la

pregunta de “evaluación”, es decir ¿Qué hay de bueno y de malo sobre las operaciones? ¿Qué hay de bueno y de malo sobre el presente y el futuro? Lo que es bueno en el presente es Satisfactorio, bueno en el futuro Oportunidad, malo en el presente es Falta, y malo en el futuro es Amenaza. Esto se llama análisis SOFA (SOFT en inglés).

Cuando esto se presentó a Urick y Orr en 1964, en el seminario de planificación a largo plazo en el Dolder Grand en Zurich, Suiza, ellos cambiaron la F a W, y lo denominaron análisis SWOT (Humphrey, 2005).

El SWOT fue entonces promovido en Gran Bretaña por Urick y Orr como ejercicio. Pero como tal, no era de utilidad. Lo que hacía falta era ordenar los asuntos en las categorías de planificación:

1. Producto (qué estamos vendiendo).
2. Proceso (cómo lo estamos vendiendo).
3. Cliente (a quién le estamos vendiendo).
4. Distribución (cómo se lo hacemos llegar).
5. Finanzas (cuales son los precios, costos e inversiones).
6. Administración (y cómo administramos todo esto).

El primer prototipo fue probado y publicado en 1966, basado en el trabajo realizado en “Erie TechnologicalCorp” en Erie Pennsylvania. En 1970 el prototipo se llevó a Gran Bretaña, bajo el patrocinio de W H Smith & Sonsplc, y completado hacia 1973. El programa operacional fue utilizado para fusionar el negocio de molino y horneado de CWS con el de J W French Ltd.

El proceso se ha utilizado exitosamente desde entonces. Para el 2004, este sistema había sido completamente desarrollado y se había probado en la resolución de los problemas que se presentan al establecer y aprobar objetivos

anuales realistas sin depender de consultores externos o recursos costosos (Humphrey, 2005).

La matriz FODA es una herramienta que puede ser aplicada ante cualquier situación, ya sea producto, empresa, persona, etc. que pretenda ser estudiado, esta herramienta nos ayuda a generar un diagnóstico que permite tomar decisiones de acuerdo a los objetivos que se formulen.

Una vez que se ha realizado un análisis FODA es aconsejable llevar a cabo más análisis en forma periódica y teniendo como consiguiente el primero con la finalidad de verificar si los objetivos que se plantearon se están cumpliendo, principalmente se debe llevar a cabo ya que los escenarios internos y externos son dinámicos y estos suelen cambiar con el paso del tiempo mientras que algunos otros son más estables.

La periodicidad con que se lleven a cabo estos análisis dependerá del tipo de objeto de estudio y el contexto bajo el cual se está analizando; la matriz de FODA es el nexo que ayuda a dar el paso entre el análisis de los ambientes tanto interno como externo de la empresa y la formulación de estrategias a seguir; la principal ventaja que el análisis de FODA nos brinda es obtener conclusiones sobre el objeto o área estudiada y poder ver si este es capaz de afrontar los cambios en el contexto (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas (Morrisey, 2000)

La matriz FODA sirve para analizar la situación competitiva de una organización, es un marco conceptual para llevar a cabo un análisis sistemático que nos facilite el ajuste entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de una empresa, el identificar tanto las fortalezas y debilidades como las oportunidades y amenazas que están presentes en las condiciones externas son consideradas actividades comunes en las empresas, lo

que comúnmente se ignora es que el combinar estos factores puede requerir diversas decisiones estratégicas, la matriz FODA surge como una respuesta a la necesidad de sistematizar esas decisiones y el punto de partida en el modelo son las amenazas pues en la mayoría de los casos las empresas recurren a la planeación estratégica cuando perciben crisis, problemas o amenazas (Rodríguez, 2007).

Tanto las fortalezas como las debilidades son factores internos de la empresa, por lo cual es posible tener control sobre ellas, por lo contrario las oportunidades y las amenazas son externas y solo se pueden afectar si se modifican los factores internos (Ramírez, 2007).

Esta matriz ofrece un marco conceptual para que se facilite la comparación de amenazas y oportunidades externas con relación a las fortalezas y debilidades internas a través de un análisis sistemático, generalmente se inicia el modelo FODA con la evaluación de las amenazas ya que la mayoría de las veces las empresas implementan la planeación estratégica por una crisis o problema que se ha presentado.

Para poner en práctica esta técnica, es necesario analizar diferentes elementos, los cuales forman parte importante del funcionamiento interno de la organización y los cuales pueden influenciar en su desempeño como lo son los diferentes productos y/o servicios que se ofrecen; determinando en cuáles de ellos se tiene una ventaja comparativa con relación a otros proveedores ya sea por las técnicas desarrolladas, la calidad, cobertura, costos, entre otros.

Este análisis emplea los principales puntos de estudio del contexto e identifica aquellos que pueden ofrecer oportunidades y a los que representan amenazas para la operación.

En la matriz de FODA existen cuatro estrategias alternativas las cuales se basan en el análisis de las condiciones externas llamadas amenazas y oportunidades y de las condiciones internas que son las debilidades y fortalezas, en el siguiente cuadro se muestran las cuatro estrategias alternativas (Ver cuadro 4).

**Cuadro 4 Matriz FODA para la formulación de estrategias**

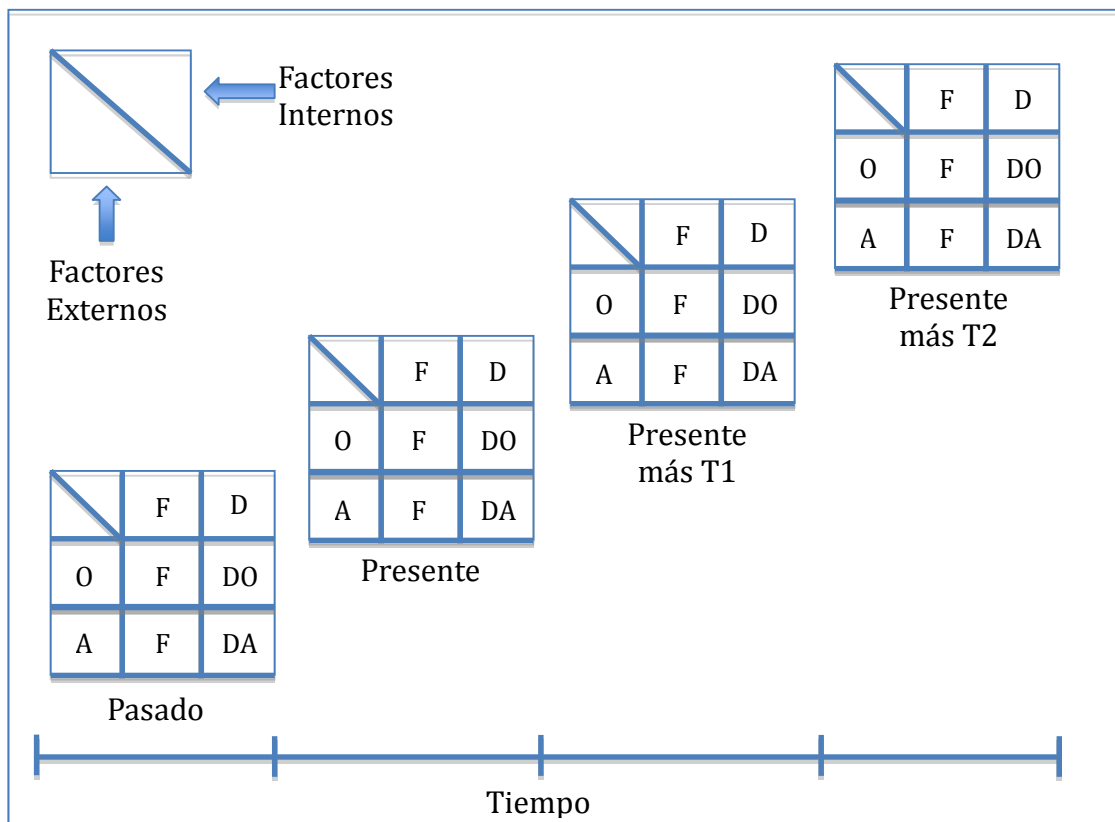
<b>Factores Internos</b>	<b>Fortalezas Internas (F)</b>  Por ejemplo: Cualidades administrativas, operativas, de comercialización, financieras, de personal.	<b>Debilidades Internas (D)</b>  Por Ejemplo: Debilidades incluidas en el cuadro de fortalezas
<b>Factores Externos</b>		
<b>Oportunidades Externas (O)</b>  Por ejemplo: Condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos bienes o servicios y tecnología.	<b>Estrategia FO: Maxi-Maxi</b>  Por ejemplo: Potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades	<b>Estrategia DO Mini-Maxi</b>  Por ejemplo: Estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades
<b>Amenazas Externas (A)</b>  Por ejemplo: Escases de energéticos, competencia y áreas similares a las del cuadro superior de oportunidades	<b>Estrategia FA Maxi-Mini</b>  Por ejemplo: Utilizar las fortalezas para enfrentar o evitar las amenazas	<b>Estrategia DA Mini-Mini</b>  Por ejemplo: Atrincherarse, replegarse, liquidación sociedad en participación

Fuente: Rodríguez (2007:139)

Los factores expuestos en la matriz FODA competen al análisis de un punto temporal en particular, sin embargo tanto las condiciones internas como externas son dinámicas, es decir que algunos factores cambian con el paso del tiempo y tal vez otros apenas y tengan cambios; por esta razón deben realizarse varias matrices FODA que correspondan a diferentes tiempos, es decir se puede iniciar con un análisis presente y centrarse finalmente en distintos periodos a

futuro(Rodríguez, 2007), en el cuadro 5 se presenta la dinámica del análisis de FODA.

**Cuadro 5 Dinámica de Análisis FODA**



Fuente: Rodríguez (2007:141)

Al diseñar sistemas de planeación estratégica deben considerarse factores importantes pues se debe tener habilidad para percibir los cambios en el medio ambiente ya que los cambios en el entorno nos indicaran la necesidad de realizar cambios en la estrategias y es evidente que las empresas que perciben mejor los cambios del entorno realizan una ejecución con más eficacia que aquellas que lo perciben mal, es por esto que es necesario evaluar la situación estratégica de la empresa en particular considerando siempre el entorno externo; podemos decir que el análisis de la situación de la empresa se puede definir en cinco preguntas.

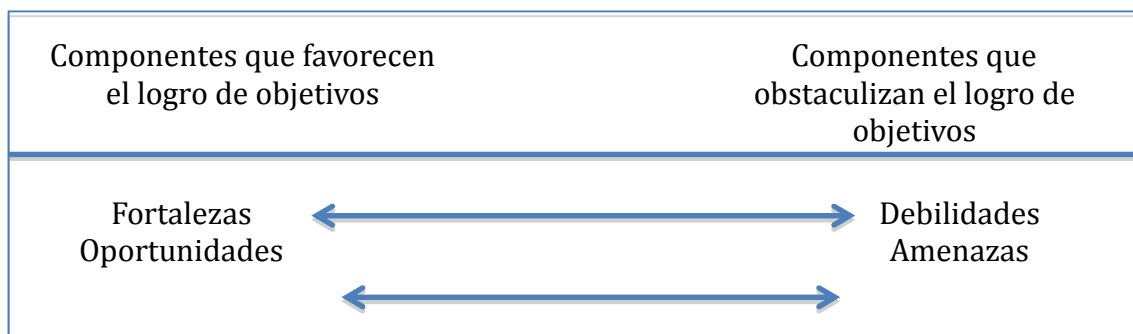
1.- ¿Está funcionando correctamente la estrategia actual?

- 2.- ¿Cuáles son las oportunidades y las amenazas?
- 3.- ¿La empresa es competitiva en costos?
- 4.- ¿Qué tan sólida es la posición competitiva de la empresa?
- 5.- ¿Cuáles son los problemas estratégicos que presenta la empresa?

Es importante también percibir las condiciones internas (amenazas y oportunidades) los cuales constituyen factores ambientales sobre los cuales la empresa tiene poco control, sin embargo las fortalezas y debilidades representan factores organizacionales internos sobre los cuales la Dirección tiene cierto control, por esto decimos que la Dirección ve a las amenazas y debilidades como indeseables y las oportunidades y fortalezas como deseables (Rodríguez, 2007).

En resumen, el análisis de FODA tiene como principal objetivo mostrar que tan importantes son las debilidades contra la estrategia actual y la manera en que la empresa será capaz de enfrentar los cambios que se presenten en el ámbito externo, además de considerar las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas la matriz FODA brinda un análisis estructurado, el cual se fundamenta en los elementos que se descubren con su práctica y los cuales ayudan a formular la estrategia necesaria para la empresa.

**Figura7 Componentes del Análisis FODA**



Fuente: Rodríguez (2007:143)

Los componentes del análisis de FODA son:

- ❖ Fortalezas: Son las características propias de la empresa que facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales.
- ❖ Oportunidades: Son las situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrán favorecer el logro de los objetivos de la empresa.
- ❖ Debilidades: Son las características propias de la empresa que constituyen los obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales.
- ❖ Amenazas: Son las situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que pueden afectar de manera negativa las posibilidades de logro de los objetivos planteados.

Si se reagrupan estos conceptos, podemos decir que dos son de naturaleza interna: las fortalezas y debilidades; por lo tanto los otros dos conceptos son de naturaleza externa y son las oportunidades y amenazas y desde este punto de vista el análisis de FODA responde con respecto a la empresa cuales son los puntos fuertes que pueden facilitar el logro de objetivos y cuáles son los puntos débiles que representan obstáculos para lograr dichos objetivos y en lo que refiere al entorno responde cuales son las condiciones que existen en el entorno que favorecen a la empresa en el logro de los objetivos y cuáles son las condiciones que se dan en el mercado que representan peligro externo para el logro de objetivos.

Una vez que se tienen los resultados del análisis FODA, la empresa deberá definir una estrategia la cual puede ser:

**Defensiva:**La empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas. Si su producto o servicio ya no se considera líder, ha de resaltar lo que le diferencia de la competencia. Cuando baje la cuota de mercado, ha de buscar clientes que le resulten más rentables y protegerlos.

**Ofensiva:**La empresa debe adoptar una estrategia de crecimiento. Cuando las fortalezas son reconocidas por sus clientes, es posible atacar a la competencia para resaltar las ventajas propias. Cuando el mercado está maduro es posible tratar de “robar” clientes lanzando nuevos modelos o servicios.

**Supervivencia:**La empresa se enfrenta a amenazas externas sin las fuerzas internas necesarias para luchar contra la competencia. Es aconsejable dejar las cosas tal y como están hasta que se asienten los cambios que se producen.

**Reorientación:**Aparecen oportunidades que se pueden aprovechar, pero la empresa carece de la preparación adecuada. Será necesario cambiar de política o de producto o servicio porque los actuales no están dando los resultados esperados (Ramírez,2007).

Por lo tanto el recopilar datos referentes tanto a los ambientes externo como interno nos da la información necesaria para trazar un cuadro sobre el ambiente de la organización; el análisis de FODA evalúa los cuatro factores fortalezas y debilidades internas y oportunidades y amenazas externas y nos permite aislar los principales problemas que la empresa debe afrontar a través de el análisis detallado de cada uno de estos factores y con esta información los administradores pueden formular estrategias para resolver problemas clave (Rodríguez, 2007).

Asimismo, el análisis de FODA nos permite tomar conciencia sobre los obstáculos que debemos afrontar y nos permite explotar de manera eficaz los

factores positivos y neutralizar el efecto de los factores negativos(Rodríguez, 2007).

Cabe aclarar que el análisis FODA no solamente se refiere a elaborar cuatro listados, la parte fundamental de este análisis es evaluar las fortalezas y debilidades y las oportunidades y amenazas, y sobre todo obtener conclusiones acerca de la situación de la empresa y la necesidad de tomar acciones en particular; solo llevando a cabo este análisis la empresa tendrá la capacidad de responder preguntas como:

- ❖ ¿Tiene la empresa fortalezas o capacidades fundamentales sobre las cuales se pueda crear una estrategia atractiva?
- ❖ ¿Las debilidades de la empresa la hacen competitivamente vulnerable y la descalifican para buscar ciertas oportunidades?  
¿Qué debilidades es necesario corregir en la estrategia?
- ❖ ¿Qué oportunidades podrá buscar con éxito la compañía mediante las habilidades, capacidades y recursos con los que cuenta?
- ❖ ¿Qué amenazas deben preocupar más a los directivos y qué movimientos estratégicos deben considerar para crear una buena defensa?
- ❖ ¿Está funcionando bien la estrategia actual?
- ❖ ¿Qué estrategias debemos adoptar?
- ❖ ¿Cuán sólida es la posición competitiva de la empresa?
- ❖ ¿Cuáles son los problemas estratégicos que enfrenta la compañía?

De acuerdo a lo anterior y antes de tomar decisiones, es importante que las empresas analicen su situación tomando en cuenta la realidad de lo que se analiza, las diferentes alternativas el costo de oportunidad de cada alternativa y las consecuencias de cada elección, lo grave de esto es que la mayoría de las

empresas resuelven sus problemas tomando decisiones en forma automática, es decir, sin una estrategia y no están conscientes de que el resultado de una buena o mala decisión puede tener consecuencia en el éxito o fracaso de la empresa.

Es importante llevar a cabo un proceso más estructurado que les aporte mayor información y por consiguiente seguridad para la toma de decisiones lo cual disminuirá el riesgo de cometer errores y la herramienta más conveniente para conocer la situación real de la empresa es la matriz de análisis de FODA (Ramírez,2007).

Ahora bien, se puede decir que para llevar a cabo el análisis de FODA es importante contemplar las siguientes etapas:

Integración del equipo de trabajo.- se debe procurar integrar activamente un equipo con personal clave en el proceso de planeación, esto es de suma importancia, ya que se debe prever que los conflictos internos no constituyan un obstáculo para la ejecución de los objetivos y los planes a seguir , en este equipo debe participar personal de diferentes niveles, asimismo se recomienda que el grupo que planea y toma decisiones sea pequeño, esto ayudará a que las discusiones sean más productivas, deberá prepararse una agenda con anticipación y el grupo deberá conocer esta para que el personal que participe programe el tiempo necesario.

Diseño de la agenda de trabajo: Los planes establecen objetivos o metas medibles para la organización o el proyecto, también define a los responsables por cada actividad, al llevar a cabo esta división, será más fácil identificar y coordinar a los miembros del equipo responsables de la ejecución de las actividades y del logro de los objetivos, deben quedar definidas las fechas para la reunión del equipo; de esta forma los participantes tendrán claro que se espera de ellos, preparar sus aportaciones con tiempo estar disponibles para las reuniones y estar familiarizado con todos los pasos del proceso.

Sesión de trabajo: La mecánica de trabajo en el análisis de FODA generalmente es a través de la lluvia de ideas, pueden recibirse las propuestas y opiniones sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización y realizar listas en un lugar visible para los integrantes del equipo con la finalidad de que estas puedan ser valoradas posteriormente.

Selección y análisis de problemas: Después de llevar a cabo la lluvia de ideas, se tendrá como resultado un número importante de factores, los cuales podrán enlistarse y pedir a los integrantes del equipo que seleccionen los más representativos de acuerdo a su consideración, para así poder elegir las opciones con mayor número de puntos, posteriormente se les pedirá que asignen un orden de importancia para de esta forma identificar cuáles son los más significativos de acuerdo a la opinión del equipo.

Análisis comparativo de FODA: Una vez que se tiene el ordenamiento de los factores a analizar se deberán comparar para determinar la naturaleza de éstos y la forma en que habrán de resolverse. Conociendo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas deberán determinarse los programas de trabajo y las posibles alternativas estratégicas para la organización.

Una vez llegada a esta etapa, y teniendo la información que proviene del análisis de FODA la propuesta de los planes de trabajo y las alternativas estratégicas se podrá definir el concepto de negocio de la organización que incluye a los productos, servicios, diferencia competitiva, clientes, así como las fuerzas y tendencias del mercado que afectan directamente a la organización.

Si bien es cierto que el plan de negocios es la herramienta estratégica ideal para plasmar la visión, misión, metas, objetivos, etc. realizando eficientemente el

análisis FODA se pueden establecer las estrategias necesarias para cumplir los objetivos que se han planteado.

Resumiendo, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la Misión y Visión de la empresa.

En el siguiente capítulo se presentan los antecedentes de la industria textil tanto en el país como en la importante presencia que ha tenido en el estado de Puebla, con la finalidad de dirigir el estudio hacia la aplicación de todo lo mencionado en una empresa textil poblana.

### CAPITULO 3 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA TEXTIL

La actividad textil ha sido tan necesaria y tan del ser humano que desde el pasado hasta nuestros días ha dado trabajo a hombres y mujeres; esta actividad es tan antigua como el hombre mismo pues una vez satisfechas las necesidades básicas por cuestiones climáticas psicológicas y de comodidad el hombre tuvo que cubrir su cuerpo.

En un principio, las hojas, plantas, hierbas y cortezas en crudo se empezaron a utilizar, asimismo se utilizaron los largos filamentos de algunos vegetales, el hombre aprendió que rizándolos y torciéndolos con las manos aumentaba su flexibilidad, suavidad y resistencia; unió varios y de aquí se empezaron a elaborar trenzas y esteras, esto es a lo que le podemos llamar un tejido cruzado antes de conocerlo como tal (Guaura, 1990).

Posteriormente las cortezas de árbol, diversas plantas y hierbas se emplearon para elaborar ligamentos, hilo, cuerdas y velas. Los telares más antiguos que se conocen son los egipcios los cuales fabricaron cuerdas esferas y velas para sus naves con la corteza interior del papiro, posteriormente fabricaron telas.

Las cortezas, plantas y hierbas se maceraban en agua y se les golpeaba con mazos de madera sobre una piedra para suavizarlas y de esta forma se hicieran más flexibles, para el teñido utilizaban el zumo de vegetales dependiendo del color y la intensidad deseada.

En 1953 en el sudoeste de Francia, en la cueva de *Lascaux*, el investigador AbbéGlory inspeccionó una sección del piso de la cueva y encontró una porción de arcilla y carbonato de cal la cual se rompió en sus manos, al analizar dicha

muestra identificó que el material correspondía a una pieza de cordel del periodo Paleolítico, lo cual nos dice que el cordel fue un textil que se utilizó desde épocas muy tempranas en la civilización; el hombre se da cuenta de que los animales no solamente sirven como comida sino también puede emplear sus pieles para cubrir su cuerpo.

Se puede decir que desde esta época aparecen las fibras naturales como el lino, la lana, el algodón y la seda, desde este momento y durante mucho tiempo, la historia de los textiles fue en relación al desarrollo de estas cuatro fibras naturales (Guaura, 1990).

Más tarde el hombre aprende a dar uso a estas fibras, las procesa (hila y teje) y una vez tejidas las utiliza para vestirse, en un principio no contaba con instrumentos para hacerlos por lo tanto utilizaba cualquier utensilio para realizar este trabajo, de esta manera se desarrollaron herramientas para hilar y tejer como el huso (hilar) y el telar (tejer).

Así es como nace la industria textil, en un principio era una industria doméstica y así permaneció durante mucho tiempo, pero los instrumentos (el huso y el telar) fueron evolucionando, es decir, el hombre fue mejorándolos de acuerdo a su necesidad y comodidad y de esta manera aparecen el torno y la rueca para hilar los cuales continuaban siendo manuales y posteriormente movidos por animales.

Posteriormente se crean los gremios u obrajes textiles presentándose de esta forma un cambio en la industria textil muy significativo pues ahora la gente dependiendo su actividad ya no trabaja en sus casas sino que lo hacen de una manera colectiva y lo más importante, lo hacen de una forma más organizada, aunque las actividades aún siguen siendo artesanales.

Para 1760 en Inglaterra se desarrollan diversos instrumentos que se destinan a facilitar el trabajo, estos son pequeños inventos que produjeron grandes cambios, Nace la Revolución Industrial y con esta el inicio de la industria textil como tal.

Para algunos autores, la Revolución Industrial es sinónimo del desarrollo de las máquinas de hilar y tejer; esta trajo consigo cambios importantes tanto económicos como sociales, las formas clásicas de la sociedad se desenvuelven de una manera diferente, por lo tanto los gustos y las costumbres de la gente cambia y esto hace que haya una influencia en las telas y al mismo tiempo demanda mayor fuerza a los métodos industriales para satisfacerla (Corma, 1959).

La Revolución Industrial pone fin a los obrajes y a los gremios y da como inicio a las fábricas, la división del trabajo y a la especialización en los puestos de trabajo, las fabricas dedicadas a la industria textil emplean a toda clase de personas; sin preparación, sin conocimientos, mujeres, niños, etc.,la revolución industrial se inicia con mayor fuerza en la industria textil que en algunas otras, pues de 1787 que había 143 fábricas textiles, para 1855 habían ya 1263.

Para estas fechas las técnicas utilizadas para la fabricación de hilo y tela ya habían dado un avance considerable, los cambios que se dieron fueron para convertir los procesos manuales en semiautomáticos y automáticos.

Se inventa la lanzadora volante, que suple al telar de mano, pues la demanda de hilo había aumentado considerablemente; también se desarrolla la primer máquina de hilar de movimiento hidráulica y se desarrollan también nuevos métodos para la fabricación se inicia la colocación de las máquinas en orden industrial, con esto la oferta de hilo crece y los telares no se dan abasto.

Debido a lo anterior, surgen los primeros telares movidos por fuerza hidráulica para procesos industriales, al cual se le llama “telar de poder”; pero aun había una necesidad no satisfecha, había mucha demanda de fibra para hilar para lo cual se inventa la despepitadora de algodón la cual cubre la demanda de los hilanderos y de esta forma se completa el ciclo productivo (Guaura, 1990).

La mayoría de las máquinas funcionaban por fuerza hidráulica, por lo tanto las primeras fabricas se establecían a la orilla de los ríos, más adelante se inventa la máquina de vapor y la industria en general se vuelve a revolucionar.

### **3.1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN MEXICO**

En la época prehispánica en México, las mujeres se dedicaban a las tareas del hogar y una de estas tareas era el hilar y tejer, tejían telas gruesas y telas finas, utilizaban las membranas de las hojas del maguey, hacían cuerdas, hilos y lienzos, con las plumas hacían telas muy finas.

La fabricación de productos textiles en México se remonta a épocas muy lejanas, la importancia que tenían las telas de algodón durante la época prehispánica la conocemos por autores como Fray Bernardino de Sahagún y Fray Diego Durán, los cuales en sus crónicas nos hablan de la belleza de éstas, sobre todo de las que utilizaban los grandes personajes.

Los aztecas utilizaban para hilar un huso que se llamaba “*malacatl*”, para tejer tenían un telar “*otate*” que funcionaba tendiendo los hilos en dos planos cruzados e ir formando la trama con el “*chochopaxtli*” que era lo que hoy se conoce como lanzadera (Ramos, 1988).

Hilaban el algodón, el cual desde los tiempos más remotos se cultivaba, es importante mencionar que el algodón es un producto autóctono de México y se

empleó para realizar prendas antes de que los europeos lo conocieran, también hilaban pelo de conejo y lo tejían al igual que el algodón y usaban fibras duras como el henequén para redes y hamacas.

Cuando los españoles llegaron a México formaron obrajes y talleres, los españoles trajeron consigo tecnología por lo tanto se dieron cambios en las costumbres y en la sociedad, lo cual trajo diferentes formas en la vestimenta.

Las noticias de la época colonial nos dicen que existían artesanos dedicados a esta actividad, en esta época ya había una diferenciación de las entidades geográficas, entre otras causas el tipo de actividad económica que se desarrollaba a partir de este momento Puebla se va a convertir en el principal productor textil de la Nueva España este lugar lo ocupó hasta el siglo XIX ya que en el siglo XX empezó a compartir este lugar con otros centros como Orizaba y la Ciudad de México.

Algunos de los primeros pobladores de la ciudad de Puebla eran artesanos emigrados del Arzobispado de Toledo, los cuales eran diestros para la fabricación de paño y diversas clases de géneros. Muy pronto montaron obrajes para hilados y tejidos de algodón y de lana y como no se fundaron establecimientos similares en casi ninguna otra parte de la Nueva España (salvo en Querétaro), las lanas y géneros poblanos cada vez adquirirían mayor demanda. Por otra parte, el periodista e historiador Enrique Cordero y Torres nos dice que la industria de hilados y tejidos se inició en Puebla antes de 1548 que en este año fue cuando el Rey Carlos I de España otorgó el primer permiso para establecer obrajes que constituían los centros de trabajo o talleres de los artesanos; el llamado “maestro” era el propietario y poseedor de los instrumentos de producción y de la materia prima (Ramos, 1988).

La producción consistía principalmente en ropa corriente que usaban los indígenas ya que la ropa de lujo se importaba de España; factores como este provocaron un grave atraso en la industria manufacturera en el país, pues en vista de que en la época colonial se propiciaba el desarrollo de actividades como laminería y la agricultura, pero no así el de la industria pues esto significaba competencia a la producción y al mercado de la metrópoli.

Durante los tres siglos que duró la colonia, la producción se redujo a la elaboración de telas corrientes que se hilaban con telares mecánicos movidos por los pies y manos en los obrajes establecidos, pues a estos no se les puede considerar como fábricas, la cantidad de dinero que estos obrajes producían se debía más bien a la cantidad de telares de algodón existentes y dispersos en las ciudades de Puebla, Cholula, Huejotzingo y Tlaxcala.

Existían gremios para cada una de las actividades artesanales, en México el primer gremio que se organizó legalmente fue el de los bordadores (Ramos, 1988).

Durante la primera década de la dominación española, la comunicación con España no era muy accesible, por esta razón se propició el fomento y crecimiento de la producción textil de la Nueva España pues se tenía que satisfacer la demanda de la creciente población colonial, se empezaron a importar mercancías de España tales como los tejidos de lana, seda y lino, sin embargo estas mercancías resultaban un tanto caras por los altos costos de transportación y algunos gravámenes, mas sin embargo eran consumidas por la clase privilegiada, españoles y criollos ricos quedando así la industria textil de la Nueva España al amplio campo popular aun cuando de la Nueva España el algodón se exportaba ya que era la materia prima usada en España.

La Revolución Industrial que sacudió a Europa fue un fenómeno tardío en México, debido a la estructura, la cual cerraba el paso a las innovaciones tecnológicas.

Durante la colonia también se crearon los obrajes de paño, estos son de los más antiguos de México y fueron establecidos por Don Francisco de Velazco; para el año de 1800 ya habían en Querétaro 8,000 obrajes de tejido (Rivero, 1990)

El periodo de la independencia de México trajo consigo diversos cambios tanto en el aspecto político como en el social, sin embargo en el campo, los gremios, talleres y obrajes la situación fue la misma que durante la colonia.

En este periodo el monopolio comercial que los españoles ejercían pasaron a manos de los ingleses, franceses y norteamericanos; la producción de Puebla, México y Querétaro se vieron afectadas en gran medida por el ingreso de mercancías extranjeras a nuestro país; los primeros gobiernos abrieron las puertas a la importación de telas extranjeras de las cuales la calidad y el precio eliminaron las producciones nacionales; así fue desde 1821 a 1827, fecha en la que se expide el primer decreto tendiente a la protección de la industria autóctona y artesanal.

Los criollos con la ayuda del gobierno toman la decisión de importar maquinaria para fabricar en el país telas muy similares a las que se importaban y así dar empleo a hilanderos y tejedores, más adelante se expide el segundo decreto proteccionista, se cierran las puertas a la importación de telas y así cree el entusiasmo en el país por construir fabricas modernas.

Con la promulgación de los decretos proteccionistas se dio lugar a una ola de contrabando de telas lo cual siguió amenazando la industria textil (Rivero, 1990).

Don Lucas Alaman tiene gran importancia en el desarrollo de la industria textil en México pues es el quien crea el Banco de Avío en 1830, el principal objetivo de este banco era el financiamiento de la industria textil y en ese campo fue que se obtuvo el más notable éxito pues empezó a prestar dinero a los primeros proyectos de fábricas textiles de las cuales varias habían sido creadas antes que el banco apareciera.

Con la creación del Banco de Avío y apoyo del gobierno entre los años de 1831 y 1832 ya había cinco fábricas listas para trabajar pero desafortunadamente en 1832 empieza la guerra y la maquinaria queda detenida en Veracruz; también se detuvieron los créditos y la industrialización con esto, la revolución industrial que se esperaba para México tendría que esperar.

Posteriormente en 1834 Don Pedro Sainz de Baranda funda la fábrica “La Aurora” ubicada en Valladolid, Yucatán, fábrica de hilados y tejidos de algodón, todas las máquinas que se utilizaban eran nuevas y funcionaban a impulso de vapor, se afirma que es la primer fábrica de su clase en México y que se establece sin la ayuda del Banco de Avío ni la protección del gobierno, era operada en su totalidad por mexicanos a los cuales les enseñaron maestros extranjeros que capacitaron al personal y regresaron a sus lugares de origen una vez que se cumplió esta tarea; esta fábrica no es reconocida como la primer fábrica textil moderna en México debido a que Yucatán en ese entonces estaba en proceso de independizarse, razón por la cual no se le da importancia.

En 1835 Don Esteban de Antuñano funda “La Constancia Mexicana”, esta fábrica solamente es de hilado de algodón y es a la que se reconoce como la primer fábrica textil en México, está contó con la ayuda del Banco de Avío y del gobierno mexicano.

Para el año de 1836 había ocho fábricas, esta cifra creció para 1843 a 47 y para 1845 ya eran 62, la mayoría de estas fueron promovidas y financiadas por comerciantes y recibieron apoyo del Banco de Avío. En el año de 1845 nuevamente la industrialización del país se vio mermada, pues la guerra con Estados Unidos acabó por desorganizar nuestra economía (Rivero, 1990).

Las primeras máquinas que llegaron a México utilizaban la energía de la fuerza animada, es decir se movían con ayuda del hombre y algunos métodos desorganizados como las ruedas hidráulicas, molinos de viento, fuerza inanimada que era lo que en aquel entonces se conocía; las primitivas ruedas hidráulicas tenían muchos defectos y esto hacía que los usuarios recurrieran a métodos antiguos muchas veces, es decir, recurrían nuevamente a los animales y a la fuerza humana para poder sacar adelante la producción; el paso de la rueda hidráulica a la turbina significó una gran tarea, en México se utilizaron dos tipos de turbina las de acción y las de reacción cuya principal diferencia es que las de acción son para caídas más altas con menores volúmenes de agua y las de reacción son para mayor volumen de agua y menor caída; el cambio fue drástico, pues con tan solo tres turbinas se podían echar a andar 258 telares y 8480 usos de hilar.

Para finales del siglo XIX la energía hidráulica empezaba a convertirse en energía hidroeléctrica y el crecimiento de las instalaciones textiles demandaba cada vez mayor fuerza y plantas productoras de energía, pero el programa de expansión de la industria textil nuevamente fue afectado por la revolución de 1910 (Ramos, 1988).

Hasta esta época los dos métodos más comunes de generar energía que se utilizaba en la industria textil eran el vapor de algún motor o caldera y el agua en las turbinas pero los caudales de los ríos eran muy variables lo que ocasionaba deficiencias en la producción por la falta continua de energía, pero en 1913 llegó a

México el primer motor diésel con el cual se esperaba un gran resultado, sin embargo, posteriormente se demostró que no habían sido tan favorables como se pensó.

Poco a poco debido a los altos costos, las fábricas textiles dejaron de producir su propia energía y contrataron finalmente los servicios de la compañía de luz y fuerza.

### **3.2 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN PUEBLA**

Como se ha descrito, la ciudad de Puebla fue uno de los principales escenarios de los orígenes de la industria textil mecanizada, básicamente fue consecuencia de que un grupo de comerciantes interesados en incursionar en esta industria la afluencia suficiente de capitales la relativa disponibilidad de fuerza de trabajo y la previa existencia de una infraestructura que podía ser utilizada fácilmente.

Las primeras fábricas textiles en Puebla no se establecieron solamente en el margen de los ríos sino a menudo fueron montadas en molinos de trigo, tal y como pasó en muchos otros lugares del mundo, de ahí viene el nombre de *mills*, o de *cottonmills*. La industria harinera de Puebla, la cual se estableció inmediatamente después de la fundación de la ciudad en 1531 y que fue muy relevante por la fuerte demanda del producto sirvió como base para el despegue de la industria textil pues la decadencia en la actividad harinera de la ciudad por la competencia de las harinas del Bajío y de los valles de Atlixco y Texmelucan propició que varios molinos de trigo se transformaran en fábricas textiles (Gamboa *et al.*, 2000).

Para el año de 1943 el Sr. Juan López de la Rosa hizo construir un molino situado al poniente a una legua de distancia en las riberas del río Atoyac, este molino fue crucial para el arranque de la industria textil poblana, pues fue donado

al convento de los dominicos en 1576 de ahí el nombre de molino de Santo Domingo para el año de 1707 había en el lugar no uno sino dos molinos, denominados “grande” y “chico” los cuales fueron vendidos por los dominicos al capitán Pedro García de Huesca en 1784.

El veracruzano Esteban de Antuñano que radicaba en Puebla desde 1811 puso en práctica sus ideas al ensayar el arte del hilado en un obraje y luego en una fábrica que funcionaba a vapor llamada “La educación de los niños”; su siguiente paso fue establecer una gran fábrica, para lo cual tuvo que adquirir en 1831 el mencionado molino de Santo Domingo y la hacienda donde este se hallaba; después de muchas complicaciones y con fondos prestados por parte del Banco de Avío finalmente el 7 de enero de 1835 inicio sus operaciones con algunas máquinas la primera fábrica que sintetizó una cadena de grandes esfuerzos La Constancia Mexicana (Gamboa *et al.*, 2000).

Aun cuando La Constancia Mexicana representó la culminación de una meta, no sería esta la única que Don Esteban de Antuñano se propondría alcanzar, pues al poco tiempo ya colaboraba en el establecimiento de otras fábricas (Gamboa, 1985).

En 1838 empezó a operar la fábrica de San Juan Bautista Amatlán y en 1839 el Patriotismo y posteriormente a esto se abrieron nuevas fábricas en el Atoyac hasta llegar a ocho, entre ellas La economía, también propiedad de don Esteban de Antuñano, En lo que quedaba del siglo XIX se establecieron otras fábricas hasta sumar un total de trece, al mismo tiempo se fueron estableciendo otras hilanderías en los bordes de los ríos de menor afluencia, como el San Francisco, la mayoría de estas fábricas se sirvieron de la infraestructura molinera, al hacerlo, la mayoría de los molinos dejaron de utilizarse como tales pero hubo algunos que en horarios diferentes a los de las labores de la fábrica siguieron

moliendo trigo hasta fines de siglo como por ejemplo el de Santa Cruz Guadalupe y el de Mayorazgo (Gamboa *et al.*, 2000).

En el cuadro 6 se pueden ver las primeras fábricas textiles que se establecieron en Puebla y los molinos que utilizaron para establecerse entre los años de 1835 a 1845.

**Cuadro 6** Las Primeras Fábricas Textiles de Puebla (1835 – 1845)

La Constancia Mexicana	Molino Grande de Sto. Domingo/Río Atoyac	1835
Benevolencia o Amatlán	Molino de San Juan Bautista/Río Atoyac	1838
El Patriotismo	Hacienda de Santo Domingo/Río Atoyac	1839
La Teja	Molino de la Teja/Río San Francisco	1839 aprox.
El Mayorazgo	Molino de El Mayorazgo/Río Atoyac	1841
Molino de Enmedio	Molino de Enmedio/Río Atoyac	1841 aprox.
Sta. Cruz Guadalupe	Molino de Sta. Cruz Guadalupe/Río San Francisco	1842 aprox.
Guadalupe	Molino de Guadalupe/Río San Francisco	1843
El Carmen	Molino de El Carmen/Río San Francisco	1843
La Economía	Molino chico de Sto. Domingo/Río Atoyac	1843
La Esperanza	Atlixco	1843
La Providencia	Atlixco	1843
La Luz del Siglo	Atlixco	1843
La Amistad	Molino de el Santo Cristo/Río Alseseca	1845 aprox.

Fuente: Gamboa *et al.*, (2000:21)

En lo referente a las fábricas que funcionaron en la era de la electricidad, debemos observar que a pesar de que esta fuerza motriz apareció en la ciudad desde 1888 a través de las operaciones de la Compañía Anónima de Alumbrado de Puebla no fue hasta inicios del presente siglo cuando este elemento dejó de ser

determinante en la localización de las fabricas pues la fuerza hidráulica fue la fuerza primaria, la electricidad llegó a la industria con las plantas generadoras que a orillas de los ríos estableció la compañía de alumbrado y otra muy importante que se formó en 1903, la Compañía de Tranvías, Luz y Fuerza Motriz de Puebla, o las plantas que se instalaron por parte de sus dueños en las fábricas antes de que el siglo terminara (Gamboa *et al.*, 2000).

La aparición de estas compañías marcaron un gran cambio en la localización de las fábricas textiles, pues estas dejaron de depender de la cercanía de una corriente de agua para su funcionamiento, las fábricas que se establecieron después de 1903 a orillas de un río esto no fue por necesidades de motricidad, aun cuando podría pensarse que por este cambio en la motricidad se podría dar una dispersión geográfica más intensa, esto no fue así, pues se eligió el perímetro de la ciudad y dentro de él ciertos puntos para instalarlas, uno de estos puntos fue el viejo corredor del río San Francisco y su anexo estanque de los pescaditos aquí es donde se formalizó hacia 1915 la existencia de la llamada colonia industrial que estaba formada tanto por fabricas viejas como nuevas las cuales más que como fuerza motriz utilizaban ahora las aguas del lugar para mejorar su producción debido a la naturaleza de aguas blandas, otro punto importante fueron los suburbios del poniente de la ciudad, aquí se ubicaron fabricas nuevas como Santiago, María del Rosario y San José, el triunfo y San Pablito entre otras y la razón fue que en esa zona se hallaban las estaciones ferroviarias principalmente las de los Ferrocarriles Mexicano e Interoceánico que era a donde llegaba la maquinaria la materia prima y otros insumos y desde aquí se enviaban los productos textiles al mercado nacional (Gamboa *et al.*, 2000).

La primera ola de instalación de fábricas textiles en Puebla perdió impulso hacia 1843, sin embargo a término de ese año habían en la entidad diez establecimientos donde se hacían hilados y tejidos de algodón con el uso de maquinaria animada por fuerza hidráulica, para 1877 el progreso de la industria no

consistía tanto en el número de fábricas sino en el número de máquinas instaladas y en los avances del proceso de mecanización ya que si en 1843 había 42 mil 878 husos y 530 telares, para 1877 – 1878 las cifras se habían elevado a 67 mil 120 y 2002 telares para estos años el proceso de producción ya estaba mecanizado en las partes esenciales en todas las fábricas, las cuales empleaban en su conjunto un mínimo de once distintas maquinas: sacudidores, batientes, cardas, estiradores, veloces, tróciles, cañoneros, atoladoras y engomadoras, urdidores y dobladoras.

En el largo gobierno del general Porfirio Díaz (1877 – 1911) la industria textil del país y de Puebla tuvo un impulso sustancial, pues para 1902 la entidad contaba con 37 fábricas que reunían 134 mil 448 husos y 4 mil 574 telares, en 1913 la planta textil poblana se hallaba integrada por 51 fábricas la mayoría dedicadas al hilado y tejido de algodón, solo unas cuantas eran laneras y boneteras, un año después empezó la caída textil como consecuencia de el recrudescimiento de la lucha revolucionaria; los incendios de fábricas, destrucción de maquinaria y los saqueos llevados a cabo por los bandos armados aunados a la virtual paralización del tráfico ferroviario que produjo un grave desabasto de materias primas y frenó la venta de los textiles en los mercados locales fueron las principales causas de la crisis que se dio en la industria la cual fue particularmente aguda en el trienio 1914 – 1916, en el primero de estos años paro el 55 por ciento de las fábricas, en el segundo la organización de patronos de Puebla y Tlaxcala aseguraban que casi la mitad de los husos instalados estaban inactivos, en el tercero señalaban que la planta textil de ambos estados trabajaba al 40 por ciento de su capacidad (Gamboa *et al.*, 2000).

Sin embargo para inicios de la siguiente década la situación fue diferente pues la industria en Puebla inicia un periodo de recuperación pues de 56 fábricas existentes en 1920, 47 estuvieron en actividad es decir casi el 84 por ciento aun cuando entre 1913 y 1920 se cerraron algunas fábricas, también otras iniciaron

actividades lo cual nos muestra que la Revolución no afectó tanto la cantidad de fábricas en Puebla como el ritmo de actividad.

Posteriormente el periodo de recuperación de la industria textil se detiene al sobrevenir la crisis mundial del capitalismo cuyos efectos se dejan sentir en la industria para 1932 pues el 22 por ciento de las fábricas estabancerradas por falta de mercado. Con el desarrollo de la rama bonetera la cual tomó vuelo en los años treinta y con la mezcla de fibras que inició a partir de esa misma década, se acentuó la proliferación de fábricas textiles en Puebla pues para 1938 llegaron a la cifra de 104; con relación a 1931 – 1932 dicha industria creció en 60 por ciento el número de unidades productivas, sin embargo solo aumentó el 20 por ciento el número de husos y 30 por ciento el de telares, en consecuencia el tamaño medio de las fabricas casi se estancó o cual hizo que para 1938 la cantidad de fábricas era lo que hacía importante a la planta textil en Puebla (Gamboa *et al.*, 2000).

Un indicador de dicha importancia se refiere a las inversiones de capital fijo para 1931-1932: en total de dichas inversiones en la industria textil nacional, Puebla ocupaba el primer sitio, con 29.4 por ciento, seguida del Distrito Federal con 19.7 por ciento, y luego por Veracruz con 11.5 por ciento. En lo que refiere a al peso de la industria textil poblana en el ámbito de la industria estatal aquélla concentraba en 1945, el 38.8 por ciento de la inversión y contribuía con el 69.5 por ciento del valor de los productos, así pues en el marco de la industria textil, la de Puebla se hallaba a la cabeza.

A continuación se muestra en el cuadro 7, la fluctuación en el número de unidades productivas, telares y usos entre los años de 1843 – 1938

**Cuadro 7** Indicadores de la Evolución Cuantitativa de la Industria Textil en Puebla

Años	No. De Fabricas	No. De Husos	No. De Telares	Promedios por Fabrica	
				Husos	Telares
1843	10	42,878	530	4,288	53
1878	22	67,120	2,002	3,051	91
1902	37	134,448	4,574	3,634	124
1913	51	225,000	8,600	4,412	168
1925	63	249,000	10,000	3,952	159
1932	87	232,688	8,126	2,674	93
1938	104	278,644	10,541	2,679	101

Fuente: Gamboa *et al.*, (2000:24)

Para el año de 1945 en el marco de la industria textil nacional a de Puebla se encontraba a la cabeza y en el marco estatal de la industria poblana la actividad textil también era la más importante, sin embargo, para ese año la industria textil en Puebla comenzó a resentir los efectos negativos de una falta o insuficiente modernización; este problema se había superado en buena medida en la época del porfiriato pues fue cuando se hicieron significativas inversiones para instalar una gran cantidad de fábricas y modernizar las que ya se hallaban en pie incorporando nuevas máquinas o haciendo adaptaciones a las mismas, de ahí que para 1903 – 1904 la modernización de los textiles en Puebla llegó al 85 por ciento de los husos y al 76 por ciento de los telares; la modernización nuevamente llegó a la industria textil poblana en 1930 aunque sus alcances fueron muy limitados, básicamente las innovaciones se centraron en los procesos de hilado y preparación de hilado con la aplicación de alto estiraje a las mecheras de paso único y a las máquinas continuas de anillos; la incorporación de telares con cambio automático de canilla quedó pendiente no solo en Puebla sino en todo el país pues en 1935 este tipo de telares apenas si alcanzaba al uno por ciento del total nacional (Gamboa *et al.*, 2000).

Los problemas que enfrentó la industria textil poblana en sus inicios, se reflejaron en frecuentes cambios de dueños, eso explica que para 1853 – 1854 fecha en la cual se elaboró una nueva estadística muchas de las fabricas tenían diferentes dueños, desafortunadamente no hay estudios que nos guíen sobre todos los industriales textiles en Puebla, solamente se ha podido seguir el rastro de los más importantes, así se tiene la idea de lo que podría llamarse una segunda generación la cual está formada por los relevos de los pioneros, es decir, los que actuaron de 1850 a 1860 ya sea que fuesen dueños de fábricas ya sea por haberlas instalado, comprado, por herencia, por adjudicación o adquisición en remate o bien porque fuesen simples arrendatarios.

A partir de la siguiente generación de empresarios la que actúa alrededor de los últimos 10 años del siglo XIX y los primeros del siglo XX se unen en un conjunto más grande y complejo, aunque se fortalecerán en dos de los rasgos relativos a sus orígenes, el geográfico, de los individuos que en la mayoría de los casos se ubica en España y el económico, que se refiere a los capitales que por lo general se sitúan en el comercio mexicano.

La cuarta generación también tuvo empresarios de otros orígenes como franceses, alemanes y norteamericanos y también de origen libanes, por supuesto que en la quinta generación también hubo empresarios que no heredaron fábricas sino que las fundaron las compraron o arrendaron solos o asociados; si la cuarta generación fue proporcionalmente mayor que las anteriores, la sexta sería también numéricamente considerable, más si aquella fue integrada por muchos dueños de fábricas importantes, ésta fue en buena parte formada por dueños de fábricas pequeñas y de vida corta.

Algo que favoreció a la industria textil en los últimos 10 años del siglo XX fue la favorable bonanza económica y la estabilidad política lo cual se vio reflejado en la expansión de la industria y en el caso de la industria textil específicamente

en el boom cuantitativo y cualitativo de las fábricas, es decir, no solamente hubo crecimiento sino también desarrollo ya que se reportaron la apertura de numerosas fábricas y al mismo tiempo una notable modernización de la estructura productiva de la planta industrial (Gamboa *et al.*, 2000).

En lo que respecta a los trabajadores, en las fábricas textiles de Puebla como en las de todo el país, los trabajadores extranjeros no eran sino unos cuantos, la mayoría eran mexicanos y entre ellos dominaban los adultos jóvenes del sexo masculino que una minoría estaba formada por niños y adolescentes y ocasionalmente por jóvenes mujeres, en 1841 cuatro fábricas que estaban activas ocupaban unos 850 trabajadores, para 1853 – 1854 esas mismas fábricas más otras dos empleaban a mil 372, para 1878 el total de trabajadores textiles en Puebla ascendía a 2 mil once y para 1889 había bajado a mil 835.

En 1903 – 1904 el salto porfirista era evidente pues las fábricas contaban con 5 mil 196 obreros, con la lucha revolucionaria la ocupación disminuyó la cual para 1919 no se había recuperado completamente, para 1925 la recuperación de la industria textil poblana fue completa nuevamente pues empleaba a muchos más obreros que antes; en los años siguientes debido a la crisis mundial iniciada en 1929 nuevamente el nivel fue descendiendo. (Gamboa *et al.*, 2000).

Hasta la década de 1930 en la cual se expidió e inició la aplicación de la Ley Federal del Trabajo la utilización de la mano de obra infantil fue una costumbre que a menudo los propios trabajadores adultos fomentaron, pues hacían emplear a sus hijos para así aumentar el ingreso familiar y al mismo tiempo enseñarles un oficio, en lo que al sexo femenino se refiere su presencia en las fábricas de Puebla no solo fue mucho menor que la de los niños sino a diferencia de éstos muy esporádica o circunstancial, por o tanto podemos decir que en la industria textil mexicana había una ausencia notable de mujeres. Es importante mencionar también que los trabajadores textiles fueron uno de los sectores de la

clase obrera que más rápido y con más perseverancia se organizaron y a pesar de que en la historia de estas organizaciones la inestabilidad fue constante ya que se disolvían con mucha rapidez los obreros no desistían de sus propósitos emprendiendo nuevas fundaciones, aun cuando la organización obrera y las huelgas de cierta envergadura no hallaron un terreno tan propicio ya que el recrudecimiento de la lucha armada entorpeció el abasto de algodón lo cual provocó muchos cierres temporales de fábricas, desalentando a los pocos obreros que quedaron activos a emprender movimientos similares que los dejarían sin trabajo (Gamboa *et al.*, 2000).

Sin embargo para 1917 el panorama tuvo un cambio debido a los acuerdos entre las fuerzas revolucionarias y la progresiva hegemonía de los partidarios de Venustiano Carranza pues animados por la situación y por la expedición de la nueva Constitución los trabajadores textiles de Puebla fundaron la Federación de Sindicatos de Puebla la cual contribuyó a que se dejaran atrás las uniones de resistencia que había en casi todas las fábricas y se cambiaran a la forma de sindicatos; esta federación fue la que dirigió una de las huelgas más importantes en la historia del proletariado textil poblano, aunque no consiguieron lo que se habían propuesto razón por la cual sus sindicatos quedaron disueltos, el resultado de la lucha no fue satisfactorio (Gamboa *et al.*, 2000).

En el cuadro 8 se muestra el crecimiento de la mano de obra textil en los años de 1841 a 1932.

**Cuadro 8** Crecimiento de la Mano de Obra Textil en Puebla

Año	Ocupación
1841	850
1854	1,372
1878	2,011
1889	1,835
1904	5,196
1913	8,783
1919	7,327
1925	12,021
1932	9,340

Fuente: Gamboa *et al.*, (2000:46)

Sin embargo, a finales de ese mismo año los obreros nuevamente se dieron a la tarea de organizarse; ya constituidos y agrupados sus sindicatos en lo que fue la Confederación Sindicalista del Estado de Puebla se afiliaron a una central obrera nacional: la Confederación Regional Obrera Mexicana (CROM) y a pesar de que los dirigentes nacionales de ésta comenzaron a desarrollar una política de colaboración con el gobierno federal y con los patronos, en Puebla los líderes estatales, locales y de las fábricas aprovechando la autonomía de la cual gozaban los sindicatos siguieron una política distinta la cual se manifestó en el estallido de numerosas huelgas en la primera mitad de la década de 1920 por diversas razones, pero sobre todo por el reconocimiento patronal a los sindicatos; sin embargo, la hegemonía que la CROM conquistó a partir de 1925 entre los obreros textiles de Puebla, se rompió en 1929 cuando la organización se dividió en dos grupos antagónicos, por un lado la Confederación de Sindicatos de Obreros y Campesinos que permaneció fiel a la CROM y por el otro la Confederación Sindicalista de Obreros y Campesinos que rompió con ella y se mantuvo independiente hasta 1934 en que se adhirió a la efímera Confederación General

de Obreros y Campesinos de México y cambiando su nombre al de Federación Revolucionaria de Obreros y Campesinos del Estado de Puebla (FROC); al disolverse aquella confederación cuando se creó en 1936 la Confederación de Trabajadores de México (CTM), la FROC se adhirió a esta pero se separó en 1939 para volver a ser independiente; para el año de 1940 los obreros textiles de la región se distribuían en las tres organizaciones más importantes que hasta la fecha subsisten: la FROC, la CROM y la CTM.

La producción de textiles constituye para México, como para otros países un punto de partida para el despegue industrial y la importancia de esta industria en la entidad a nivel de la producción textil, se refleja de igual manera en el peso que tiene esta rama en la industria de la transformación de la región, pues ésta representa uno de los ejes fundamentales de la actividad económica por lo menos hasta los años cincuenta (Gamboa *et al.*, 2000).

La problemática de la *modernización* de la industria textil se evidencia en el país y en particular en Puebla a partir del término de la Segunda Guerra Mundial, sin embargo, tal problemática no cobra vigencia real sino hasta los años cincuenta, la lentitud con la que se llega a concretar tiene múltiples razones, desde problemas financieros, hasta problemas derivados de las relaciones obrero patronales, en primera instancia ésta consistió en la intensificación de los ritmos de trabajo, parciales remodelaciones de la maquinaria y algunas modificaciones a los procesos productivos. Con el surgimiento en Puebla de la industria automotriz se presenta otro momento importante en la organización del trabajo, a los estudios de tiempos y movimientos se suma la cadena de montaje; es en este momento en el que la productividad pasa a ser uno de los criterios fundamentales de la industria, los cuales también los podemos ver en la industria textil.

Con la aparición de las reglas generales de modernización para la industria textil inicia un periodo de cambios generales en lo referente a la organización del

trabajo, el cronómetro que ya había sido incluido en los talleres del pasado se vincula ahora directamente a las operaciones y se empiezan a utilizar los estudios de tiempos y movimientos, de esta forma empiezan a tener vigencia los niveles de rendimiento probados en otros países.

A partir de la década de los cincuenta, se pueden observar dos fases importantes de cambio en la industria textil, en la primera que comprende de 1950 a 1957 a través de nuevas reglamentaciones se sientan las bases para la modernización y se presentan algunas transformaciones parciales en la rama, en la segunda que abarca de 1957 a los primeros años de la década de los setenta la renovación se generaliza y alcanza una parte importante del proceso productivo, en los años ochenta se conoce una tercera fase, en ella se incorpora una mayor automatización que en algunos casos robotiza ciertas partes del proceso de producción (Gamboa *et al.*, 2000).

Desde los años cuarenta y al término de la Segunda Guerra Mundial la problemática de la modernización de la industria permanece como una inquietud fundamental del movimiento obrero, al respecto, las centrales sindicales muestran una posición contradictoria la cual se explica más que por un rechazo al proceso lo es por la hostilidad de la clase obrera frente a las nuevas máquinas, sobre todo hacia las que permiten ahorrar trabajo, así es que los problemas que tiene la rama para competir e el mercado planta la modernización como inaplazable, aun así llevó un tiempo lograr que la modernización se planteara como regla contractual, hasta 1950 con el decreto que declara la obligatoriedad de las reglas generales de modernización de la industria textil y sus mixturas se abran las posibilidades de modernización y por lo tanto el desplazamiento sin mayores exigencias para los empresarios, este proceso da inicio en Puebla a partir de la segunda mitad de los años cincuenta y se da principalmente en la rama artesalera pues se trata de establecimientos pequeños en los cuales sustituir una o dos máquinas no significa un costo representativo.

A partir de los años sesenta casi todos los aspectos de la industria textil se modifican pues con la modernización se inician varios cambios como por ejemplo las tarifas salariales, los ritmos de trabajo y hasta los modos de pensar y las relaciones entre los diferentes sectores de la clase, la reglamentación permite que la modernización se lleve a cabo sin problemas, no solo plantea conceptos innovadores respecto de la productividad sino que abra las puertas a una nueva industria (Gamboa *et al.*, 2000).

A pesar de la modernización que vive la industria textil en Puebla en la década de los sesenta y los setenta no deja de atravesar por grandes dificultades que se manifiestan con mayor énfasis en los ochenta, las empresas que surgieron en el siglo XIX aunque con problemas de planta y mercado logran un respiro que les permite seguir en la competencia sin embargo muchas no resisten y cierran sus puertas, para 1990 desaparecen los terceros turnos y se reduce la semana de trabajo a tres o cuatro días, la industria textil sostiene que la rama que representa ha sido la más perjudicada por la política económica, sobre todo por la apertura comercial pues la importación discriminada y la apertura de mercados afecta a la industria enormemente, con esto los empresarios solicitan la revisión detallada de los mecanismos de comercio, además se quejan de la falta de reciprocidad en el trato gubernamental, pues EEUU pide excesivos impuestos a los exportadores, como consecuencia el mercado mexicano se inunda de ropa barata y de mala calidad y al mismo tiempo México no tiene la capacidad de competir pues la situación de su planta es obsoleta y a estos factores se suma la llegada de telas de contrabando; con la crisis de 1994 todas las actividades industriales se ven afectadas más sin embargo la situación de la industria textil muestra desde hace más de 20 años un constante descenso en los niveles de ocupación y este descenso no se debe desafortunadamente a un incremento en la productividad el fenómeno proviene de la falta de competitividad ocasionado por la obsolescencia de la planta industrial y a la cual se suma un descenso en la demanda global.

Aun cuando a la par surgen nuevas empresas que se manejan con elevados niveles de productividad y que responden al mercado exportador esto no ayuda a reactivar el empleo en la rama pues la pérdida del mismo es mayor que el crecimiento de estas empresas (Gamboa *et al.*, 2000).

En resumen, se puede decir que la industria textil en Puebla tiene una larga tradición la cual sobresale desde la colonia y es de vital importancia notar que el desarrollo económico de la entidad en la primera mitad del siglo XX se caracteriza por el predominio de la industria textil, durante 1940 a 1965 los textiles y la rama alimenticia siguen siendo las actividades económicas fundamentales de Puebla; la larga vida de esta industria en nuestro Estado ha sido posible por la iniciativa de empresas y trabajadores los cuales con el esfuerzo que realizan día con día dan esperanza a esta industria tan golpeada por las crisis tanto económicas como tecnológicas.

## **CAPITULO 4 ANALISIS DE LA INFORMACIÓN**

### **DELESTUDIO DE CASO**

La empresa sujeta a estudio se fundó en 1966, teniendo como objetivo principal la comercialización de telas; desde su inicio y hasta el año de 1970 la principal actividad de la empresa consistía en la compra venta de telas de moda para dama, pero esta actividad no reflejaba la utilidad esperada dado que como la tela era comprada en estampados de moda, el fabricante solo hacia lotes grandes por dibujo (mínimo 10,000 mts), de los cuales solo podía colocarse una tercera parte a precios óptimos, pasaba el tiempo y se colocaba otra tercera parte al costo y por último después de otro periodo de tiempo debía rematarse la parte restante a precios por debajo del costo.

Ante esta situación los accionistas tomaron la decisión de cambiar el enfoque del negocio y decidieron que en lugar de convertir la tela cruda en producto para uso de moda femenina deberían enfocarse al uso rutinario y de consumo más amplio del sector masculino, así que en lugar de estampar la tela se empezó a dar un acabado en colores lisos que no pasan de moda, con esta nueva perspectiva se atacó el mercado de la tela clásica para camisería y ropa interior para caballero obteniendo excelentes resultados, gracias a esta decisión el volumen de compras aumento considerablemente.

En el año de 1970 se llevaron a cabo inversiones que permitieron comprar telares usados, con esto la empresa empezó a tejer su propia tela obteniendo una mejor calidad a un costo más bajo lo que permitió incrementar las ventas y utilidades con las cuales se compraron las instalaciones que ahora ocupan, así como maquinaria para el urdido y engomado de la tela, convirtiéndose ahora en una fábrica que urdía, engomaba y tejía sus telas comprando solamente el hilo.

Debido a la producción tan alta que se llegó a tener la demanda de hilo se vio incrementada también, lo que impulsó a los accionistas a hacer un análisis de inversión en hilatura ya que los proveedores que tenían querían imponer tanto precios como condiciones las cuales eran cada vez más difíciles; finalmente en 1978 decidieron integrar el proceso de la hilatura en la empresa.

En 1980 se arrancó el proceso de la hilatura produciendo el hilo necesario para el consumo de la totalidad de los telares.

Para el año de 1982 se compró una planta de acabado de telas considerando que el tiempo que tardaban los maquiladores y los problemas consiguientes estaban entorpeciendo la labor de venta, de tal forma que para ese año se tiene todo el proceso en la planta ya que a partir de esa fecha solo compran la materia prima en pacas, producen su hilo, lo urden, engoman, tejen y acaban entregando así un producto terminado (tela).

#### **4.1 DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA**

Año con año la empresa ha tratado de renovar su maquinaria, con la finalidad de hacer más eficiente el proceso de producción, esto ha sido benéfico ya que la planta se ha mantenido actualizada y por lo tanto la tecnología se ha modernizado también.

Al inicio de este estudio se realizó un breve diagnóstico el cual muestra que la empresa no cuenta con elementos de la planeación estratégica por escrito o bien de manera formal, esto lo podemos ver de una forma más clara en el cuadro 9.

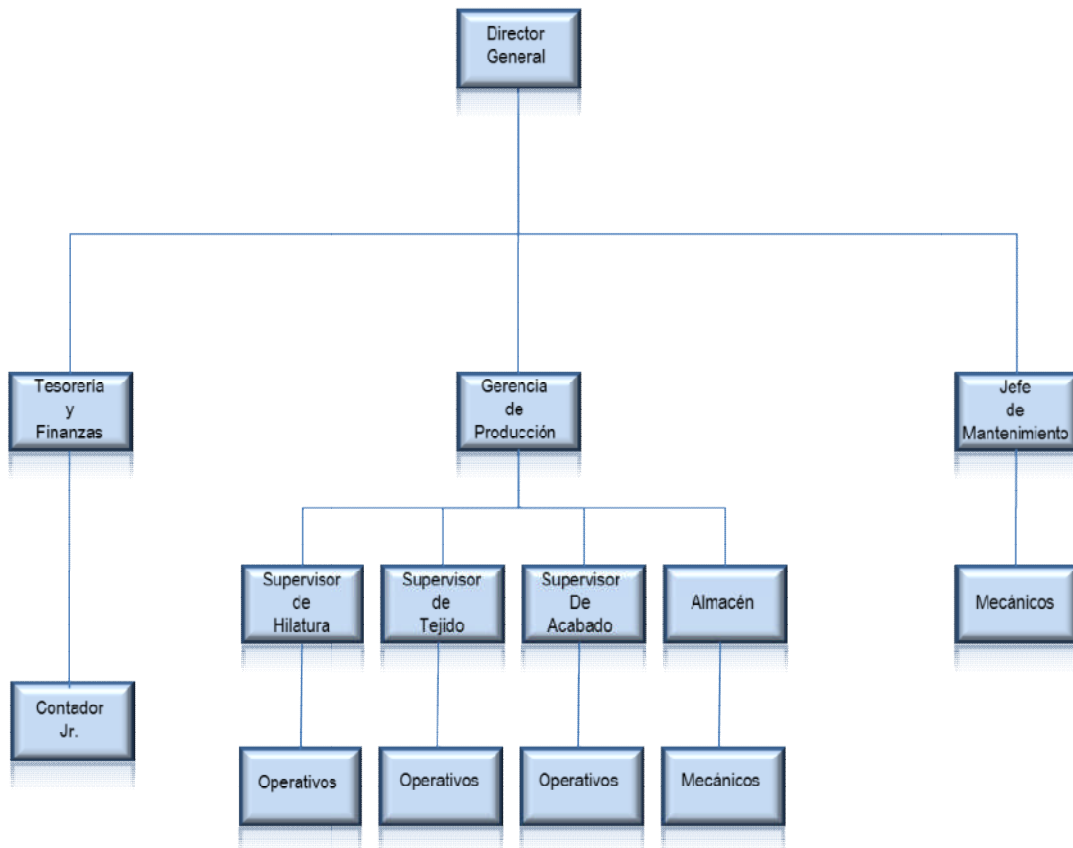
**Cuadro 9 Elementos de la P. E. los que cuenta la empresa**

Elementos de la planeación estratégica con los que actualmente cuenta la empresa					
<i>Visión</i>	<i>Misión</i>	<i>Valores</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Estrategias</i>	<i>Planes</i>
NO	NO	NO	NO	NO	NO
<i>Organigrama</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Propósito por área</i>		<i>Metas</i>	<i>Análisis FODA</i>
INFORMAL	NO	NO		NO	NO

Fuente: Elaboración propia con datos propios de la empresa

El organigrama descrito por el personal de la empresa de manera informal se estructura de la siguiente manera:

**Figura8Organigrama**



Fuente: Elaboración propia con datos propios de la empresa

## 4.2ANALISIS FODA

A continuación, se describe el análisis FODA, el cual resume los aspectos clave del análisis del entorno de la capacidad estratégica de la organización estudiadaresaltando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa para enfrentar los cambios desu entorno. El procedimiento que se sigue en el análisis FODA consta de dos pasos: a) enlistar los aspectos clave y; b) analizar el perfil de los recursos y competencias de la organización para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. En el cuadro 10 se presenta el análisis de FODA que se realizó para la empresa

**Cuadro 10 Análisis de FODA de la empresa sujeta de estudio**

<b>Análisis de FODA</b>			
<b><i>Fortalezas</i></b>	<b><i>Debilidades</i></b>	<b><i>Oportunidades</i></b>	<b><i>Amenazas</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad económica</li> <li>• Crecimiento Sostenido</li> <li>• Clientes consolidados</li> <li>• Tecnología actualizada</li> <li>• Sistemas informáticos</li> <li>• Bajos niveles de rotación en personal</li> <li>• Buena relación con proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de controles de calidad</li> <li>• Procedimientos no formales</li> <li>• Falta de información de planes</li> <li>• Falta de definición de funciones por puesto</li> <li>• Falta de integración de personal a planes y programas</li> <li>• Falta de seguimiento a programas y proyectos</li> <li>• Falta de investigación y desarrollo</li> <li>• Falta de capacitación al personal</li> <li>• Deficiente control interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Catalogo de productos existentes</li> <li>• Especificaciones ya definidas de productos</li> <li>• Especialización en la fabricación de un tipo de tela</li> <li>• Cumplimiento de entrega a clientes</li> <li>• Capacidad de maquilar algunos procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en tasas impositivas</li> <li>• Alza de precios e insumos</li> <li>• Competencia desleal</li> <li>• Desastres naturales</li> <li>• Incentivos gubernamentales a empresas extranjeras</li> <li>• Auditorías de diversas dependencias</li> <li>• Trámites burocráticos</li> <li>• Altas tasas de interés en financiamiento bancario</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con datos propios de la empresa

Como se puede observar en este análisis la empresa requería de un plan estratégico por lo tanto se propuso lo siguiente:

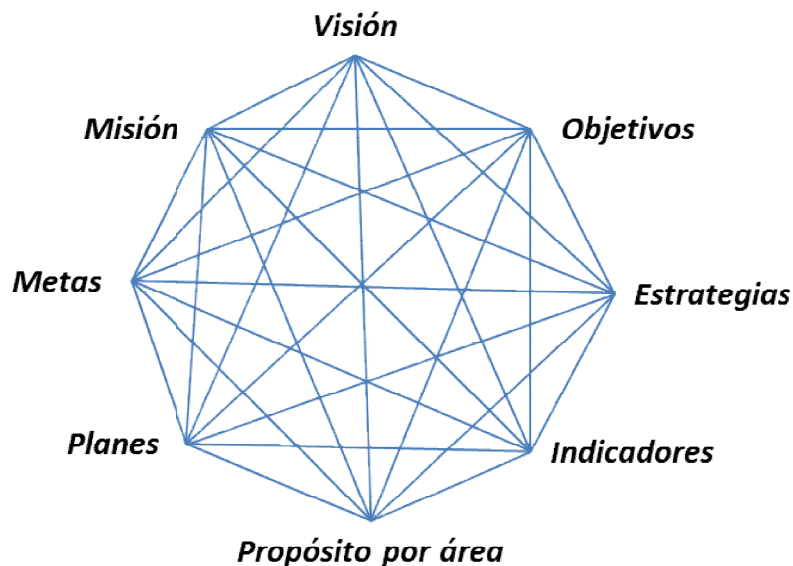
### 4.3 MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA PROPUESTO

El diseño de un sistema de planeación estratégica que permita que la empresa logre los fines que se propone para su supervivencia debe responder claramente a las siguientes preguntas ¿Qué objetivos perseguimos?, ¿Qué acciones se deben llevar a cabo para el logro de tales fines?; en la elaboración del modelo de planeación estratégica también se consideraron como condiciones clave para su éxito los siguientes:

- ❖ Objetivos sencillos y coherentes.
- ❖ Conocimiento del entorno competitivo.
- ❖ Valoración objetiva de su posicionamiento y recursos.
- ❖ Implantación efectiva.

La propuesta estratégica empresarial, para que represente una ventaja competitiva está basada en el siguiente modelo

**Figura 9 Modelo de Planeación Estratégica Propuesto**



Fuente: Elaboración propia

A continuación se plasman de manera escrita los elementos de la planeación estratégica que se proponen:

### **Misión de la Empresa**

Ofrecer telas de calidad siempre satisfaciendo los requerimientos de nuestros clientes.

### **Visión de la Empresa**

Ser una empresa del ramo textil a nivel nacional que ofrezca productos en los cuales nuestros clientes tengan absoluta confianza por la calidad, el servicio personalizado, la oportunidad de negocios y nuestra impecable trayectoria empresarial.

Se debe tener en la empresa una estructura que ayude a establecer la jerarquía necesaria y la agrupación de actividades para así simplificarlas dentro de un grupo (la empresa), la organización nace de la necesidad de cooperación pues se requiere de esta para así obtener los objetivos que se plantean, generalmente esta cooperación es más productiva y menos costosa si se cuenta con una estructura organizacional.

Es común pensar que si la empresa cuenta con buen personal va a funcionar de cualquier forma, pues el personal se ve obligado a colaborar para poder realizar sus actividades, pero aun con este concepto se puede decir que personas capaces que deseen cooperar entre sí, serán mucho más efectivas si conocen o tienen bien definido el papel que deben realizar y la forma en que sus actividades se relacionan unas con otras.

Por lo tanto, se puede decir que una estructura organizacional debe ser diseñada de tal forma que quede claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable de determinado resultado y de esta manera se eliminan los problemas que pudiera ocasionar la imprecisión en la asignación de tareas y responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

Los elementos que se proponen a la organización que ayudarán a una mejor administración son:

La división del trabajo, es necesario seguir una secuencia que tome en cuenta las siguientes etapas, primero la jerarquización que nos ayuda a clasificar las funciones del grupo por orden de grado, rango o importancia y la siguiente etapa es la departamentalización que nos ayuda a dividir y agrupar las funciones y actividades en unidades específicas.

Las áreas básicas para que esta empresa desempeñe todo el proceso de producción con un enfoque de sistema donde hay entradas y salidas de una a otra, para continuar alimentando el siguiente proceso son:

Tesorería, Finanzas y Recursos Humanos.

Calidad.

Producción.

Logística.

Como un factor de importancia, se debe tener coordinación entre las áreas, ésta se debe entender como la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo, con la finalidad de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez en el desarrollo de los objetivos.

En la empresa motivo de estudio, se plantea una organización lineal, esta es la estructura más simple y más antigua y se basa en la organización de ejércitos.

Las características de este tipo de organización son: Cuenta con el principio de autoridad lineal o principio esencial, es decir jerarquiza a la autoridad de tal manera que los superiores son obedecidos por los subalternos.

Tiene líneas formales de comunicación, estos es que únicamente se comunican los órganos o cargos entre sí a través de la líneas del organigrama, con excepción de los situados en la jerarquía más alta.

Las decisiones se centralizan, una al órgano o cargo subordinado con su superior y así, hasta la cúpula, tiene una configuración piramidal, esto quiere decir que a medida que la jerarquía aumenta, disminuye el número de cargos u órganos.

Algunas de las ventajas de este tipo de organización son que cuenta con una estructura sencilla y de fácil comprensión, delimita claramente las responsabilidades de las áreas, es muy fácil de implantar.

Para efectos de la estructura que se propone también se utilizará una parte de la organización de tipo Línea-*Staff*, la cual es el resultado de combinar la organización lineal y funcional con la finalidad de tomar las ventajas de estos dos tipos de organización y tratar de reducir las desventajas de las mismas formando lo que se llama organización jerárquica consultiva.

A continuación se mencionan algunos criterios para diferenciar Línea y *Staff*, generalmente todos los departamentos que son de línea están orientados hacia el exterior de la empresa, que es a donde están orientados los objetivos, mientras que los departamentos *Staff* están orientados hacia el interior de la

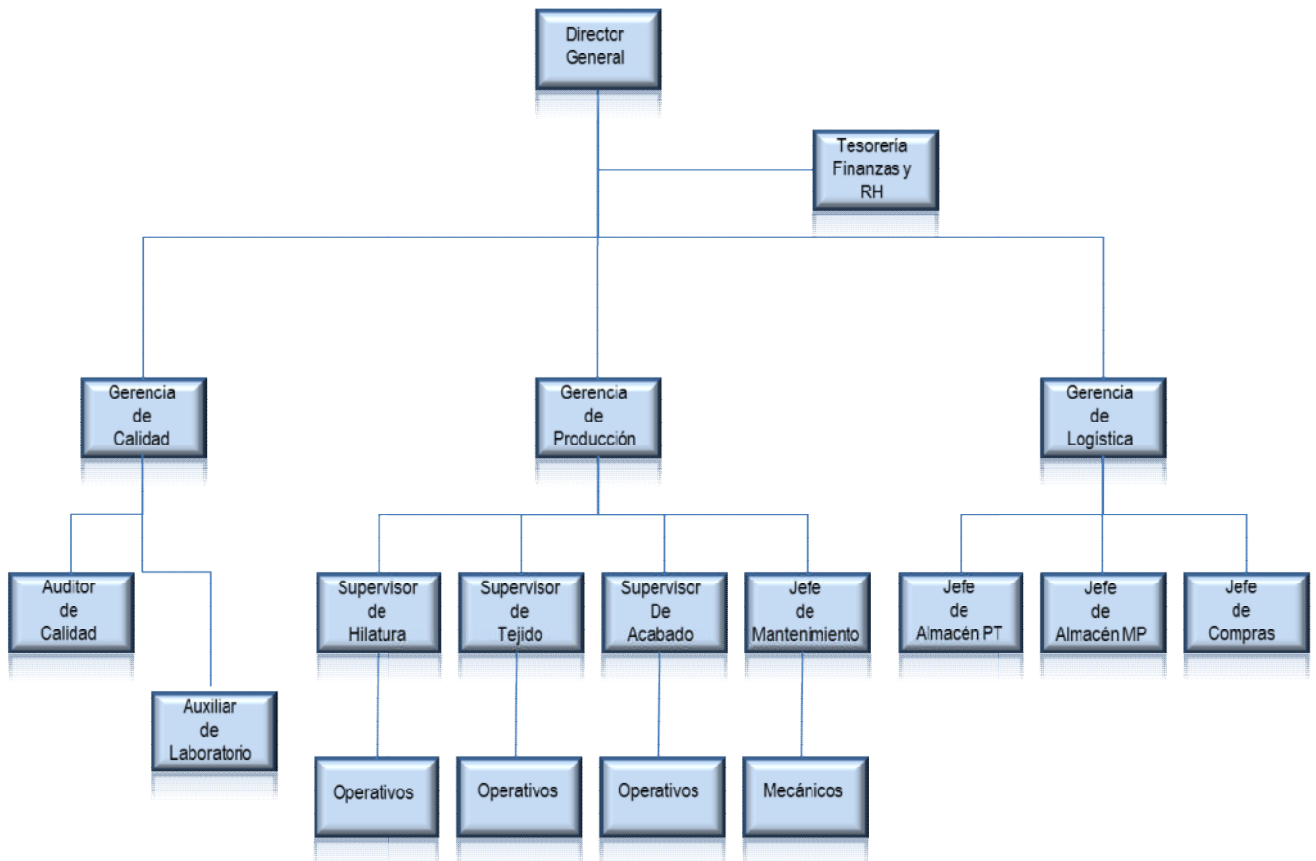
empresa con la finalidad de asesorar a los demás departamentos, en lo referente a la autoridad los departamentos de línea la tienen para ejecutar y decidir asuntos principales de la empresa, las áreas de *Staff* no requieren de esa autoridad, ya que esta se ejerce sobre las ideas o planes su actividad principal consiste en pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y brindar servicios especializados, generalmente el personal de línea necesita al de *Staff* para el desempeño de sus actividades y el personal de *Staff* necesita la línea para aplicar sus ideas y planes; la relación con los objetivos de la empresa en el caso de los departamentos de línea es que sus actividades están directa y estrechamente relacionadas a los objetivos de la empresa mientras que las actividades del *Staff* se asocian de manera indiferente (Koontz, Wehrich y Cannice, 2008).

Las principales funciones del *Staff* son los servicios de consultoría y asesoría, monitoreo de planeación y control; las funciones del *Staff* pueden existir en cualquier nivel de la empresa; este departamento brinda servicios, recomienda candidatos y las decisiones finales se toman basándose en las recomendaciones; el área o departamento de *Staff* no puede obligar a los otros departamentos a que acepten sus servicios y recomendaciones por lo tanto su autoridad no es de línea, es de *Staff*, es decir, de asesoría y prestación de servicios especializados.

En la figura 10 se propone una estructura representada en un organigrama con la finalidad de que cada área sea independiente, las líneas de comunicación estén claras, los niveles sean homogéneos y sobre todo las responsabilidades se delimiten de forma más clara.

## 4.4 ORGANIGRAMA PROPUESTO

Figura 10 Organigrama Propuesto



Fuente: Elaboración Propia

Para que una empresa funcione, necesita una red de decisiones desde generales hasta específicas que incluyan procesos diarios y por lo tanto toda área funcional, departamento o sección han estado sujetos a la planeación en algún grado.

## **4.5 ORIENTACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA PROPUESTA**

Este documento se elabora y se presenta con la finalidad de que la Dirección General cuente con una herramienta que le permita planear, conducir y controlar estratégicamente las acciones desarrolladas por las áreas que integran a Hilados Cole.

La implementación de este sistema de planeación estratégica y su evaluación; está orientado hacia 3 Imperativos básicos sobre los cuales se desarrollaran las actividades conducentes.

1. Satisfacción al cliente.
2. Fortalecer el control interno.
3. Crecimiento estratégico.

**Satisfacción al Cliente:** La razón de ser de nuestra empresa es dotar de los productos que el cliente nos requiera, por lo tanto este imperativo es crucial ya que toda la cultura organizacional debe estar dirigida al cumplimiento de los requerimientos del cliente, tanto interno como externo, y debemos pensar en satisfacer cualitativamente y cuantitativamente sus expectativas.

**Fortalecer el Control Interno:** implementar políticas y procedimientos para los procesos con la finalidad de normalizar y estandarizar su operación y funcionamiento, además de contar con la información veraz y oportuna que permita tomar decisiones para controlar los aspectos más importantes de nuestros almacenes y recursos financieros.

Crecimiento Estratégico: Al dar satisfacción a nuestro cliente y tener control interno, podrá la empresa valorar la ampliación de cartera de clientes, para así incrementar las ventas.

Para ello, se plantean 4 etapas en cada uno de los imperativos básicos:

1. Diagnóstico de la situación de la empresa, estructura, y definición de los imperativos básicos.
2. Elaboración del plan estratégico alineado a los imperativos básicos.
3. Desarrollo de la tabla de ponderación de objetivos por área.
4. Diseño de reportes.

Para que la Dirección planee, conduzca y controle las actividades que se desarrollan actualmente y las nuevas que las diferentes áreas que le reportan desarrollarán derivadas de plan estratégico, se considera conveniente que:

- ❖ Las actividades de deriven de objetivos claramente establecidos y difundidos y éstos a su vez estén encaminados a cumplir con algún objetivo básico.
- ❖ Los imperativos básicos y los objetivos por área que se establezcan, sean acordes a la realidad de la empresa, deben representar el logro de los objetivos planteados.
- ❖ Exista una programación mensual de avance (calendarización y jerarquización porcentual) para cada una de las metas.
- ❖ Diseñar un mecanismo interno de administración de los objetivos por área y metas que permita a la Dirección conocer el porcentaje de avance mensual a nivel empresa, por área y por meta, así como el grado de importancia porcentual de cada una de las actividades con respecto del total.

- ❖ La Dirección de la importancia que requiere el proceso para que efectivamente se cumpla lo planeado.
- ❖ Las actividades derivadas de esta planeación no exoneran a las áreas de los compromisos contraídos con anterioridad.

Además de diseñar e implementar un mecanismo interno de administración de actividades, se considera conveniente que a la par se implemente la creación de reportes para informar a la Dirección los avances cuantitativos de los principales indicadores de la empresa, de tal forma que la propia Dirección pueda valorar efectivamente que las actividades derivadas del plan estratégico que desarrollan las áreas impacten en forma positiva a los principales indicadores cuantitativos de la institución de tal forma que si no existiere congruencia entre el grado de avance de las actividades con los resultados de la empresa reflejados en los indicadores se podría determinar con claridad que área, objetivo o meta no está contribuyendo adecuadamente y su grado de importancia, asimismo si los responsables de las metas no están llevando a cabo actividades que den como consecuencia lo planeado o la información que proporciona el avance de actividades del plan no es veraz o existe la necesidad de afinar objetivos, metas o indicadores.

La confrontación entre el avance de las metas derivadas del plan y el cumplimiento de indicadores de las áreas arrojará resultados positivos que contribuirán a que la Dirección posea información valiosa y de calidad que le permitan una óptima toma de decisiones.

A efectos de lo anterior se propone:

1. Presentar a la Dirección General el plan estratégico (Misión, Visión, Propósitos de cada área, objetivos, indicadores y metas).

2. Dar a conocer el plan entre las Gerencias.
3. Difundir el plan estratégico en la empresa.
4. Implantar el plan, la mecánica de administración de actividades y el sistema de reportes.
5. Realizar un calendario para la revisión de la Dirección.

#### **4.6 FORMATOS PROPUESTOS PARA LA PLANEACION ESTRATEGICA**

Una vez realizada la primera etapa que es el diagnóstico de la situación de la empresa, estructura, y definición de los imperativos básicos se presenta la propuesta del plan estratégico por área en el formato propuesto:

F-01 Formato por Área del Plan Estratégico de la Empresa:

Gerencia de Calidad.

Gerencia de Logística.

Gerencia Producción.

Gerencia de Tesorería, Finanzas y Recursos Humanos.

<b>F-01 Formato por Área del Plan Estratégico de la Empresa</b>			
AREA: Gerencia de Calidad			CODIGO: CAL1
Emisión: 14/06/2012	REVISIÓN: 1	FECHA DE REVISIÓN:	
Aprobó:		Objetivos por Área: 2	Página 1 de 2

<b>Misión Institucional</b>
Ofrecer telas de calidad siempre satisfaciendo los requerimientos de nuestros clientes.

<b>Visión Institucional</b>
Ser una empresa del ramo textil a nivel nacional que ofrezca productos en los cuales nuestros clientes tengan absoluta confianza por la calidad, el servicio personalizado, la oportunidad de negocios y nuestra impecable trayectoria empresarial.

<b>Propósito del Área</b>
01. Verificar el cumplimiento de los requerimientos del Cliente, así como mantener la supervisión de los procesos de producción e implementar y dar seguimiento a las acciones de mejora en caso de desviaciones al producto.

Núm.	Objetivo
101	Mantener el control del proceso, con la finalidad de asegurar la satisfacción de los requerimientos del cliente.

Metas	Unidad de Medida	Cantidad
10101 Realizar auditorías de proceso	Reporte de Auditoría	12
10102 Implementar acciones correctivas o preventivas en el caso de detectar desviaciones.	Acciones Correctivas	ND

<b>Indicadores</b>
Rechazo Externo (PPMs) = (Metros Rechazados / Metros Entregados) X 100
Principales rechazos del Cliente

<b>F-01 Formato por Área del Plan Estratégico de la Empresa</b>			
AREA: Gerencia de Calidad			CODIGO: CAL 1
Emisión: 14/06/2012	REVISIÓN: 1	FECHA DE REVISIÓN:	
Aprobó:		Objetivos por Área: 2	Página 2 de 2

<b>Misión Institucional</b>
Ofrecer telas de calidad siempre satisfaciendo los requerimientos de nuestros clientes.

<b>Visión Institucional</b>
Ser una empresa del ramo textil a nivel nacional que ofrezca productos en los cuales nuestros clientes tengan absoluta confianza por la calidad, el servicio personalizado, la oportunidad de negocios y nuestra impecable trayectoria empresarial.

<b>Propósito del Área</b>
01. Verificar el cumplimiento de los requerimientos del Cliente, así como mantener la supervisión de los procesos de producción e implementar y dar seguimiento a las acciones de mejora en caso de desviaciones al producto.

Núm.	Objetivo
102	Asegurar que la producción se mantenga dentro de los parámetros cualitativos establecidos por el cliente.

Metas	Unidad de Medida	Cantidad
10201 Realizar Auditorías de Producto	Reporte de Auditoría	52

<b>Indicadores</b>
Rechazo Interno = ( Metros Rechazados / Metros totales producidos ) X

<b>F-01 Formato por Área del Plan Estratégico de la Empresa</b>			
AREA: Gerencia Logística			CODIGO: LOG 2
Emisión: 14/06/2012	REVISIÓN: 1	FECHA DE REVISIÓN:	
Aprobó:		Objetivos por Área: 3	Página 1 de 3

<b>Misión Institucional</b>
Ofrecer telas de calidad siempre satisfaciendo los requerimientos de nuestros clientes.

<b>Visión Institucional</b>
Ser una empresa del ramo textil a nivel nacional que ofrezca productos en los cuales nuestros clientes tengan absoluta confianza por la calidad, el servicio personalizado, la oportunidad de negocios y nuestra impecable trayectoria empresarial.

<b>Propósito del Área</b>
02. Coordinar, controlar y optimizar los procedimientos necesarios para cumplir con los pedidos de los clientes y mantener los niveles de inventarios definidos para cada almacén.

Núm.	Objetivo
201	Asegurar la entrega de productos al cliente.

Metas	Unidad de Medida	Cantidad
20101 Mantener el inventario de Producto Terminado confiable y actualizado	Reporte	12

<b>Indicadores</b>
Alcance de Inventario Producto Terminado
Rotación de Inventario = Costo de Ventas / Inventario Promedio

<b>F-01 Formato por Área del Plan Estratégico de la Empresa</b>			
AREA: Gerencia Logística			CODIGO: LOG2
Emisión: 14/06/2012	REVISIÓN: 1	FECHA DE REVISIÓN:	
Aprobó:		Objetivos por Área: 3	Página 2 de 3

<b>Misión Institucional</b>
Ofrecer telas de calidad siempre satisfaciendo los requerimientos de nuestros clientes.

<b>Visión Institucional</b>
Ser una empresa del ramo textil a nivel nacional que ofrezca productos en los cuales nuestros clientes tengan absoluta confianza por la calidad, el servicio personalizado, la oportunidad de negocios y nuestra impecable trayectoria empresarial.

<b>Propósito del Área</b>
02. Coordinar, controlar y optimizar los procedimientos necesarios para cumplir con los pedidos de los clientes y mantener los niveles de inventarios definidos para cada almacén.

Núm.	Objetivo
202	Asegurar el abastecimiento de materia prima en la planta a través de la planeación de la misma, con la finalidad de evitar paros de línea.

Metas	Unidad de Medida	Cantidad
20201 Determinar las cantidades requeridas de materia prima y componentes	Reporte	12
20202 Mantener el inventario de materia prima confiable y actualizado.	Reporte	12

<b>Indicadores</b>
Promedio de Inventario= Inventario inicial + Inventario final / 2

<b>F-01 Formato por Área del Plan Estratégico de la Empresa</b>			
AREA: Gerencia Logística			CODIGO: LOG 2
Emisión: 14/06/2012	REVISIÓN: 1	FECHA DE REVISIÓN:	
Aprobó:		Objetivos por Área: 3	Página 3 de 3

<b>Misión Institucional</b>
Ofrecer telas de calidad siempre satisfaciendo los requerimientos de nuestros clientes.

<b>Visión Institucional</b>
Ser una empresa del ramo textil a nivel nacional que ofrezca productos en los cuales nuestros clientes tengan absoluta confianza por la calidad, el servicio personalizado, la oportunidad de negocios y nuestra impecable trayectoria empresarial.

<b>Propósito del Área</b>
02. Coordinar, controlar y optimizar los procedimientos necesarios para cumplir con los pedidos de los clientes y mantener los niveles de inventarios definidos para cada almacén.

Núm.	Objetivo
203	Asegurar la satisfacción del cliente interno al abastecer los insumos requeridos, con la finalidad de que la materia prima cumpla con requisitos de tiempo de entrega, calidad y cantidad.

Metas	Unidad de Medida	Cantidad
20301 Realizar en forma aleatoria la evaluación de proveedores	Evaluación	4
20302 Desarrollo de nuevos proveedores	Reporte	4

<b>Indicadores</b>
Evaluación a Proveedores
Tiempo de respuesta en solicitud de compra

<b>F-01 Formato por Área del Plan Estratégico de la Empresa</b>			
AREA: Gerencia Producción			CODIGO: PRO 3
Emisión: 14/06/2012	REVISIÓN: 1	FECHA DE REVISIÓN:	
Aprobó:		Objetivos por Área: 4	Página 1 de 4

<b>Misión Institucional</b>
Ofrecer telas de calidad siempre satisfaciendo los requerimientos de nuestros clientes.

<b>Visión Institucional</b>
Ser una empresa del ramo textil a nivel nacional que ofrezca productos en los cuales nuestros clientes tengan absoluta confianza por la calidad, el servicio personalizado, la oportunidad de negocios y nuestra impecable trayectoria empresarial.

<b>Propósito del Área</b>
03. Abastecer al almacén de producto terminado de acuerdo a la cantidad y el tiempo establecido en el programa de producción.

Núm.	Objetivo
301	Cumplir al 100 % el programa de producción en tiempo y forma Hilatura

Metas	Unidad de Medida	Cantidad
30101 Elaborar el reporte de producción semanal para su análisis área de hilatura	Reporte	52
30102 Implementar acciones correctivas o preventivas en el caso de detectar desviaciones área de hilatura	Acciones	ND

<b>Indicadores</b>
Cumplimiento al programa de producción Área de Hilatura=Kilos Fabricados/Kilos Programados
Eficiencia de la Producción Área de Hilatura =Producción Final/Producción Estándar

<b>F-01 Formato por Área del Plan Estratégico de la Empresa</b>			
AREA: Gerencia Producción			CODIGO: PRO 3
Emisión: 14/06/2012	REVISIÓN: 1	FECHA DE REVISIÓN:	
Aprobó:		Objetivos por Área: 4	Página 2 de 4

<b>Misión Institucional</b>
Ofrecer telas de calidad siempre satisfaciendo los requerimientos de nuestros clientes.

<b>Visión Institucional</b>
Ser una empresa del ramo textil a nivel nacional que ofrezca productos en los cuales nuestros clientes tengan absoluta confianza por la calidad, el servicio personalizado, la oportunidad de negocios y nuestra impecable trayectoria empresarial.

<b>Propósito del Área</b>
03. Abastecer al almacén de producto terminado de acuerdo a la cantidad y el tiempo establecido en el programa de producción.

Núm.	Objetivo
302	Cumplir al 100 % el programa de producción en tiempo y forma Tejido

Metas	Unidad de Medida	Cantidad
30201 Elaborar el reporte de producción semanal para su análisis área de tejido.	Reporte	52
30202 Implementar acciones correctivas o preventivas en el caso de detectar desviaciones área de tejido	Acciones	0

<b>Indicadores</b>
Cumplimiento al programa de producción Área de Tejido=Mtos. Fabricados/Mtos. Programados
Eficiencia de la Producción Área de Tejido =Producción Final/Producción Estándar

<b>F-01 Formato por Área del Plan Estratégico de la Empresa</b>			
AREA: Gerencia Producción			CODIGO: PRO3
Emisión: 14/06/2012	REVISIÓN: 1	FECHA DE REVISIÓN:	
Aprobó:		Objetivos por Área: 4	Página 3 de 4

<b>Misión Institucional</b>
Ofrecer telas de calidad siempre satisfaciendo los requerimientos de nuestros clientes.

<b>Visión Institucional</b>
Ser una empresa del ramo textil a nivel nacional que ofrezca productos en los cuales nuestros clientes tengan absoluta confianza por la calidad, el servicio personalizado, la oportunidad de negocios y nuestra impecable trayectoria empresarial.

<b>Propósito del Área</b>
03. Abastecer al almacén de producto terminado de acuerdo a la cantidad y el tiempo establecido en el programa de producción.

Núm.	Objetivo
303	Cumplir al 100 % el programa de producción en tiempo y forma Acabado

Metas	Unidad de Medida	Cantidad
30301 Elaborar el reporte de producción semanal para su análisis área de acabado.	Reporte	52
30302 Implementar acciones correctivas o preventivas en el caso de detectar desviaciones área de acabado	Acciones	0

<b>Indicadores</b>
Cumplimiento al programa de producción Área de Acabado= Mtos. Fabricados/Mtos. Programados
Eficiencia de la Producción Área de Acabado= Producción Final/Producción Estándar

<b>F-01 Formato por Área del Plan Estratégico de la Empresa</b>			
AREA: Gerencia Producción			CODIGO: PRO 3
Emisión: 14/06/2012	REVISIÓN: 1	FECHA DE REVISIÓN:	
Aprobó:		Objetivos por Área: 4	Página 4 de 4

<b>Misión Institucional</b>
Ofrecer telas de calidad siempre satisfaciendo los requerimientos de nuestros clientes.

<b>Visión Institucional</b>
Ser una empresa del ramo textil a nivel nacional que ofrezca productos en los cuales nuestros clientes tengan absoluta confianza por la calidad, el servicio personalizado, la oportunidad de negocios y nuestra impecable trayectoria empresarial.

<b>Propósito del Área</b>
03. Abastecer al almacén de producto terminado de acuerdo a la cantidad y el tiempo establecido en el programa de producción.

Núm.	Objetivo
304	Mantener en óptimas condiciones las máquinas, equipos y equipos periféricos, así como las instalaciones para su operación.

Metas	Unidad de Medida	Cantidad
30401 Desarrollar y dar seguimiento al programa de mantenimiento preventivo.	Programa	1
30402 Realizar el mantenimiento correctivo en el menor tiempo posible.	Reportes de Mtto. correctivo	0

<b>Indicadores</b>
Horas de paro de línea por mantenimiento correctivo= Reporte de Hrs. Paro de línea
Disponibilidad de la maquinaria en línea = $\frac{\text{Tiempo prom. Fallas}}{\text{Tiempo prom. fallas} + \text{Tiempo prom. reparación}}$
Mantenibilidad de la línea= $\frac{\text{Hrs. Paro de línea}}{\text{No. de intervenciones con paro}}$

<b>F-01 Formato por Área del Plan Estratégico de la Empresa</b>			
AREA: Gerencia de Tesorería, Finanzas y Recursos Humanos			CODIGO: TFR 4
Emisión: 14/06/2012	REVISIÓN: 1	FECHA DE REVISIÓN:	
Aprobó:		Objetivos por Área: 2	Página 1 de 2

<b>Misión Institucional</b>
Ofrecer telas de calidad siempre satisfaciendo los requerimientos de nuestros clientes.

<b>Visión Institucional</b>
Ser una empresa del ramo textil a nivel nacional que ofrezca productos en los cuales nuestros clientes tengan absoluta confianza por la calidad, el servicio personalizado, la oportunidad de negocios y nuestra impecable trayectoria empresarial.

<b>Propósito del Área</b>
04. Controlar y eficientar las operaciones financieras de la empresa, verificando el seguimiento de los lineamientos internos y los que marca la ley al respecto, asimismo asegurar la correcta operación de los procesos de Recursos Humanos

Núm.	Objetivo
401	Proveer a toda la empresa del personal que requieran de acuerdo a los perfiles que cada área determine.

Metas	Unidad de Medida	Cantidad
40101 Mantener la plantilla de personal completa	Reporte	12
40102 Acortar el tiempo de respuesta de requisiciones de personal	tiempo	0

<b>Indicadores</b>
Ausentismo= Faltas en el mes/Total de empleados en el mes
Rotación = Total de Egresos/Total de empleados

<b>F-01 Formato por Área del Plan Estratégico de la Empresa</b>			
AREA: Gerencia de Tesorería, Finanzas y Recursos Humanos			CODIGO: TFR 4
Emisión: 14/06/2012	REVISIÓN: 1	FECHA DE REVISIÓN:	
Aprobó:		Objetivos por Área: 2	Página 2 de 2

<b>Misión Institucional</b>
Ofrecer telas de calidad siempre satisfaciendo los requerimientos de nuestros clientes.

<b>Visión Institucional</b>
Ser una empresa del ramo textil a nivel nacional que ofrezca productos en los cuales nuestros clientes tengan absoluta confianza por la calidad, el servicio personalizado, la oportunidad de negocios y nuestra impecable trayectoria empresarial.

<b>Propósito del Área</b>
04. Controlar y eficientar las operaciones financieras de la empresa, verificando el seguimiento de los lineamientos internos y los que marca la ley al respecto, asimismo asegurar la correcta operación de los procesos de Recursos Humanos

Núm.	Objetivo
402	Eficientar el uso del capital monetario

Metas	Unidad de Medida	Cantidad
40201 Elaboración de Estados financieros mensuales	Documento	12
40202 Cumplimiento de Obligaciones fiscales Mensuales	Reporte de Obligaciones	12

<b>Indicadores</b>
Cuentas por cobrar = Vtas.netas a crédito/Ctas. Por cobrar promedio
Cuentas por pagar = Compras netas a crédito/ Ctas. por pagar promedio

## 4.7 PROCEDIMIENTO DE EVALUACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA PROPUESTA

Una vez que se han elaborado los formatos por área del plan estratégico de la empresa para definir los objetivos, las metas y los indicadores de cada área, se va a incluir un tablero de control, en el cual se van a establecer los estándares dentro de los que deberán encontrarse nuestros indicadores y podremos verificar el cumplimiento de los mismos mes a mes realizando una junta de revisión de indicadores, asimismo se mostrará el procedimiento para llevar a cabo la revisión de la dirección de dicho plan y los gráficos que deberán presentarse en dicha revisión, cada área deberá elaborar sus gráficos en *Excel* en el formato que se ha propuesto con este fin, lo anterior permite que la información sea homogénea a la hora de presentarse, una vez capturada la información en *Excel* deberá pegar dichos gráficos en un formato de *PowerPoint* también ya establecido para hacer una presentación a los directivos para la toma de decisiones.

A continuación se presenta el procedimiento de revisión de la dirección al cumplimiento de indicadores, posteriormente se presenta el tablero de control con el cual se pretende mes a mes ir evaluando el desempeño de los indicadores más importantes propuestos los cuales son:

- ❖ Rechazo interno (por área).
- ❖ PPM's cliente.
- ❖ Principales fallas.
- ❖ Alcance de inventario materia prima.
- ❖ Alcance de inventario producto terminado.
- ❖ Inventario promedio de producto terminado.
- ❖ Rotación de inventario producto terminado.
- ❖ Cumplimiento al plan de producción (por área).
- ❖ Eficiencia.

- ❖ Eficiencia Global.
- ❖ Horas paro de línea por mantenimiento correctivo.
- ❖ Disponibilidad de la línea.
- ❖ Mantenabilidad de la línea.
- ❖ Ausentismo.
- ❖ Rotación.
- ❖ Rotación de cuentas por cobrar.
- ❖ Rotación de cuentas por pagar.

<b>Empresa</b>				
<b>PROCEDIMIENTO DE REVISION DE LA DIRECCION AL CUMPLIMIENTO DE INDICADORES</b>				
<b>F-02</b>	Edición: <b>A</b>	Revisión: <b>1</b>	Emisión: <b>13/Junio/2012</b>	Pagina: <b>117 de</b> <b>7</b>

## 1. OBJETIVO

El objetivo es:

- Establecer los canales de flujo de la información desde los Responsables de cada Proceso hacia la Dirección.
- Análisis y discusión de los temas a tratar recolectados en la información elaborada.
- Comentarios y propuestas para cada uno de los temas tratados.
- Definición de las Acciones Correctivas o de Mejora, asignando responsabilidades y plazos de cumplimiento.
- Seguimiento y Revisión de los Objetivos de la Empresa.

## 2. ALCANCE

Es importante que la Dirección esté plenamente informada y participe de forma activa en los temas fundamentales de cada Departamento, así como también debe conocer la problemática de cada uno de ellos.

Por tal motivo se hace necesario un seguimiento puntual por parte de la misma, respecto a la situación y avance en los logros de los indicadores establecidos, para la consolidación práctica de la MEJORA CONTINUA.

De esta forma se consigue el apoyo necesario e impulso para que todos los departamentos trabajen en mejorar los niveles alcanzados.

## 3. TERMINOLOGIA

Revisión:(seguimiento por la Dirección de los Indicadores de la Empresa)  
Plan Estratégico: Documento que resume los indicadores y sus objetivos

<b>Empresa</b>				
<b>PROCEDIMIENTO DE REVISION DE LA DIRECCION AL CUMPLIMIENTO DE INDICADORES</b>				
F-02	Edición:A	Revisión:1	Emisión: 13/Junio/2012	Pagina: 2 de 7

#### **4. MÉTODO**

A continuación se presenta el conjunto de actividades que componen la revisión.

#### **DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL TABLERO DE CONTROL**

##### **A. INFORMACIÓN MENSUAL DE LOS DEPARTAMENTOS A LA DIRECCIÓN**

Las áreas de la empresa deben presentar a la Dirección toda la información necesaria para dar el seguimiento y revisión de las actividades descritas en el tablero de control.

Presentarán las gráficas del indicador correspondiente para ver el desempeño del mismo en el formato que se presenta en el anexo 1, esta actividad se llevará a cabo en forma mensual en una junta a la que asistirán las gerencias.

Posteriormente el área de calidad concentrará la información y la actualizará en el calendario del Plan Estratégico marcando solamente con color verde si el desempeño es positivo, amarillo si está cerca de rebasar el objetivo y rojo si no se está cumpliendo.

La frecuencia o periodicidad en la emisión de esta información es mensual, salvo algunas excepciones establecidas en el tablero de control.

# Empresa

## PROCEDIMIENTO DE REVISION DE LA DIRECCION AL CUMPLIMIENTO DE INDICADORES

F-02

Edición:A

Revisión:1

Emisión: 13/Junio/2012

Página: 3 de 7

### A.1 SEGUIMIENTO DE INDICADORES DE LA EMPRESA.

- Los objetivos anuales se acuerdan entre la Dirección y los Responsables de los indicadores.
- Los responsables de los Indicadores y el Director fijan los objetivos para el año y se reflejan en el seguimiento.
- Se realiza una revisión mensual de estos indicadores con los responsables.
- El responsable de cada Indicador actualiza la información para realizar el seguimiento mensual. Incluyendo planeación de Acciones correctivas necesarias en el caso de no lograr el objetivo establecido para así cumplir con la mejora continua

Los responsables de cada área y sus indicadores serán quienes deban coordinar las acciones necesarias para cumplir con el objetivo establecido, la información queda instalada en el Tablero de Control y es entregado por cada responsable a la Dirección, así como de la colocación en el lugar asignado para la observación de todos los trabajadores de planta.

### B. CONTROL A TRAVES DE DIRECCIÓN

Los responsables de los departamentos y la Dirección mensualmente deben analizar la evolución de los indicadores que tienen encomendados y poner en marcha las acciones correctivas necesarias.

### C. CALIDAD

El Responsable del área de Calidad y el Director mantienen una reunión mensual para el seguimiento de:

- Costos de Calidad
- Rechazo Interno (%)
- Rechazo Externo PPM

# Empresa

## PROCEDIMIENTO DE REVISION DE LA DIRECCION AL CUMPLIMIENTO DE INDICADORES

F-02

Edición:A

Revisión:1

Emisión: 13/Junio/2012

Página: 4 de 7

- Principales rechazos del cliente
- Acciones correctivas para rechazo cliente

### D. RESPONSABLES DE INDICADORES Y COMPROMISO.

Los responsables de los indicadores son los encargados de actualizar los datos, y realizar las oportunas acciones correctivas y preventivas para cumplir con el objetivo de sus Indicadores.

Los indicadores que quedan contenidos en el Tablero de Control y son parte medular del Plan Estratégico son definidos por la Dirección, pudiendo ser variables en función de las necesidades de la Empresa.

Medición:

- Rechazo interno (%)
- PPM
- Auditoria de producto
- Auditorias del proceso

Logística:

- Cumplimiento alcance inventarios (Hilatura, tejido, acabado)
- Cumplimiento alcance Inv. Materia prima.
- Paros de línea por falta de materia prima
- Rotación de inventario
- Cumplimiento de entregas al cliente

Compras:

- Evaluación a proveedores

# Empresa

## PROCEDIMIENTO DE REVISION DE LA DIRECCION AL CUMPLIMIENTO DE INDICADORES

F-02

Edición:A

Revisión:1

Emisión: 13/Junio/2012

Página: 5 de 7

- Desarrollo de nuevos proveedores
- Tiempo de respuesta en solicitud de compra

### Producción:

- Cumplimiento al programa de producción (Hilatura, Tejido y Acabado)
- Eficiencia de Producción (Hilatura, Tejido y Acabado)

### Mantenimiento:

- Horas paro de línea por mantenimiento correctivo (Hilatura, Tejido y Acabado)
- Disponibilidad de la maquinaria en línea
- Manteneabilidad de la línea

### Tesorería, Finanzas y Recursos Humanos

- Índices de rotación
- Ausentismo
- \*Cuentas por cobrar (solo se reportará a Dirección)
- \*Cuentas por pagar (solo se reportará a Dirección)

Cada departamento aporta la Información requerida para alimentar la información mensual del Tablero de Control.

## 4.8 TABLERO DE CONTROL

Empresa Dirección General al Plan Estratégico												Tablero de Control											
EVALUACION MENSUAL DE OBJETIVOS 2013																							
Item	Indicador	Objetivos	Responsable	Periodicidad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.							
1	<b>Calidad</b> % de Rechazo Interno PPM's Rechazo Externo Primo pañales rechazados Cargas de cliente Audiencia de Proceso Audiencia de Producto	8% 3.000 PPM's 2% Cada 7 días 10 por mes (máximo) Menor a 3 puntos Menor a 3 puntos		MENSUAL																			
2	<b>Logística</b> A la vez de inventario de Materia prima stock Rotación de inventario de Producto Terminado Inventario Promedio de Prod. Terminado	Inventarios 60 días 20 días 7 días 1 vez al mes		MENSUAL																			
3	<b>Compras</b> Evaluación a inversiones			MENSUAL																			
4	<b>Producción</b> Cumplimiento al programa de producción futura Cumplimiento al programa de producción vigente Cumplimiento al programa de producción actualizado Eficiencia de la producción Eficiencia Global	100% 100% 100% 80% 80%		MENSUAL																			
5	<b>Mantenimiento</b> TPM. Equipos de mantenimiento preventivo Horas de paro por mantenimiento preventivo Disponibilidad de la maquinaria en línea Disponibilidad de la línea	HIJAU, Verde y Aclarado Terminado en Enero 2013 10 horas de paro máximo por toda las áreas 98% 10 horas de paro máximo por toda las áreas		MENSUAL																			
6	<b>Recursos Humanos</b> Rotación	2% 10%		MENSUAL																			

Fuente: Elaboración propia

## 4.9 PROPUESTA DE GRAFICOS EN EXCEL POR INDICADOR

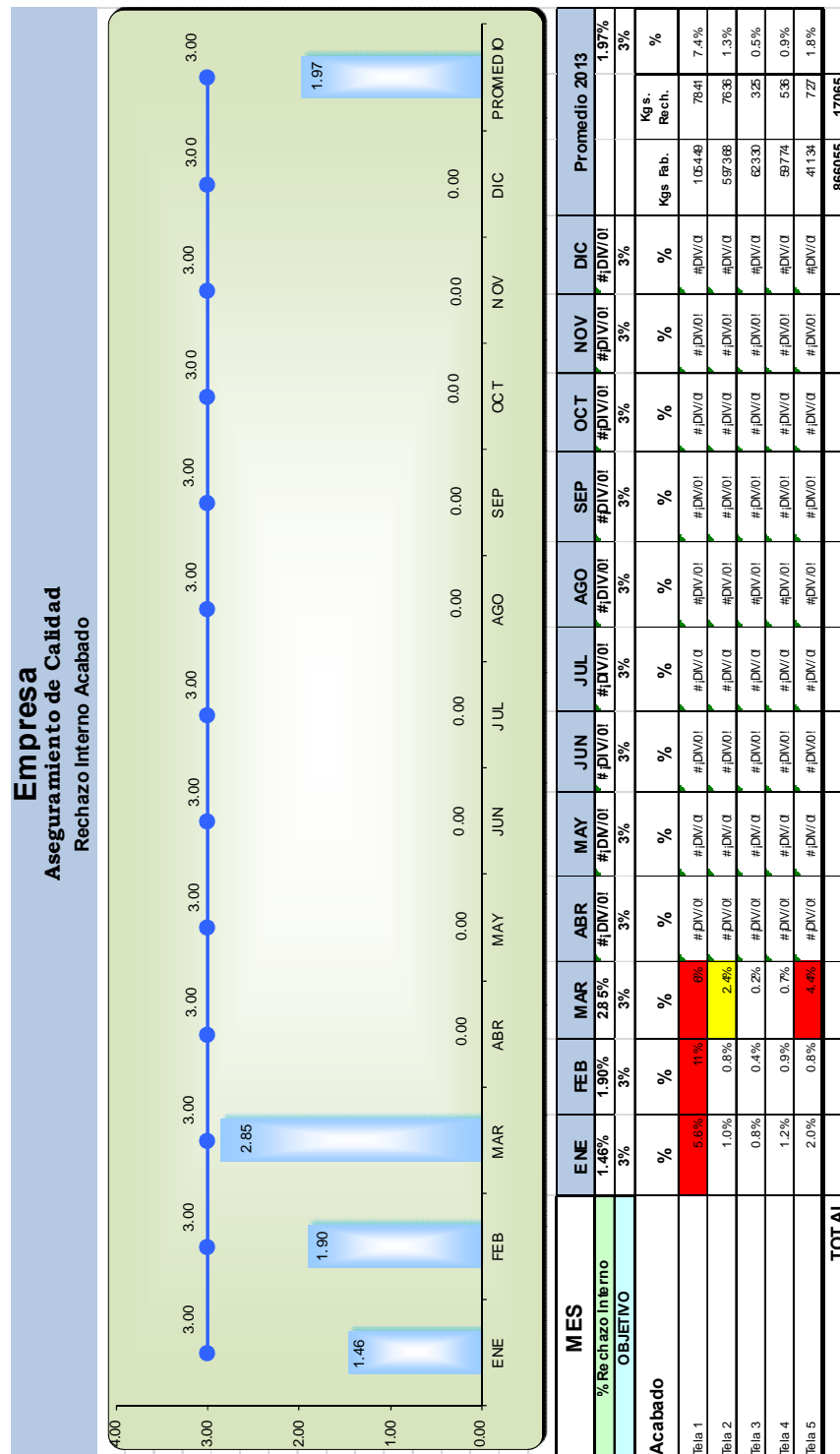
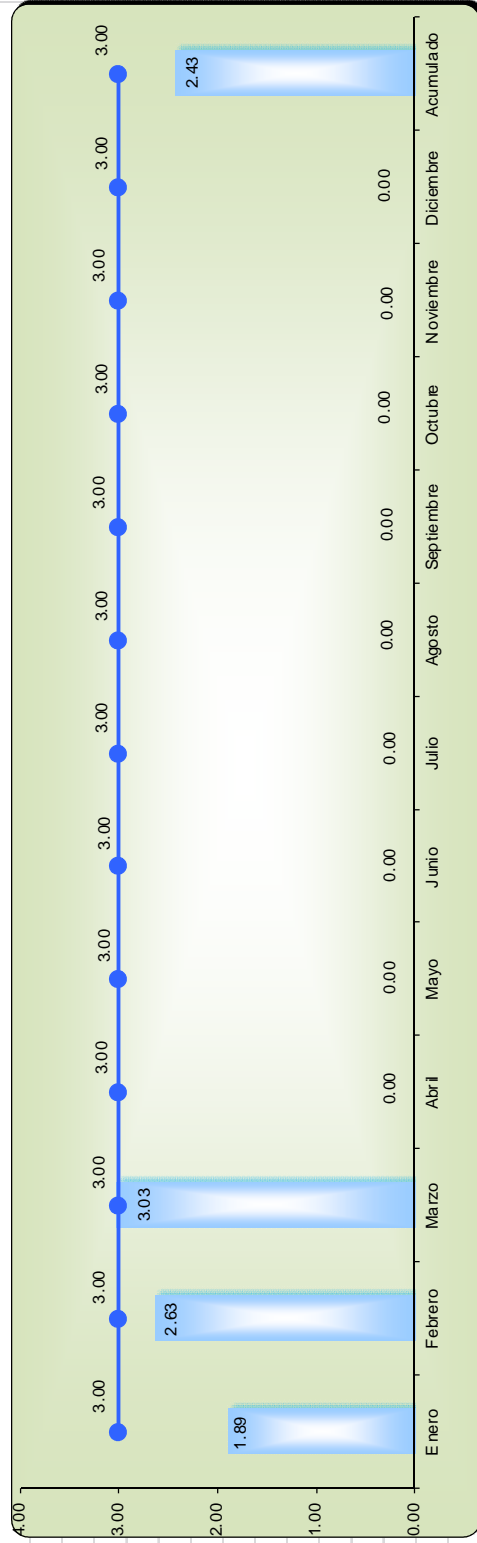


Gráfico 1 Fuente: Elaboración Propia

**Empresa**  
**Aseguramiento de Calidad**  
**Rechazo Interno Hilatura**



MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Promedio 2013
% Rechazo Interno	1.89%	2.63%	3.03%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	2.43%
OBJETIVO	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Hilatura													
Hil1	7.5%	14%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	10.2%
Hil2	1.3%	1.2%	1.9%	1.9%	1.9%	1.9%	1.9%	1.9%	1.9%	1.9%	1.9%	1.9%	1.4%
Hil3	1.2%	0.8%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	0.8%
Hil4	1.4%	1.3%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.2%
Hil5	1.6%	1.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.3%
<b>TOTAL</b>													<b>8 608.49</b>
													<b>2 094.8</b>
													<b>Kgs. Rech.</b>
													<b>105449</b>
													<b>10717</b>
													<b>597368</b>
													<b>62330</b>
													<b>59774</b>
													<b>35928</b>
													<b>467</b>

Gráfico 2 Fuente: Elaboración Propia



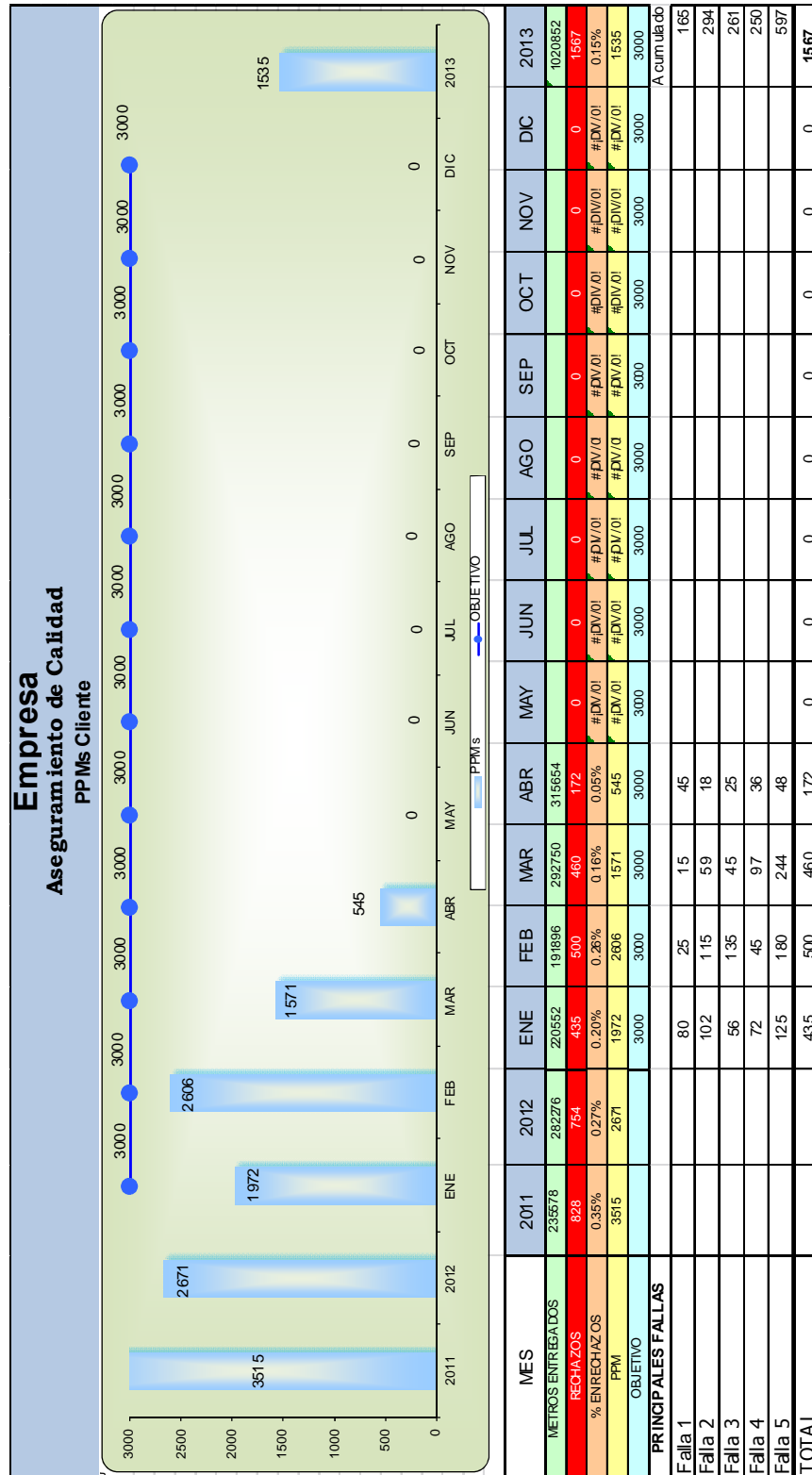
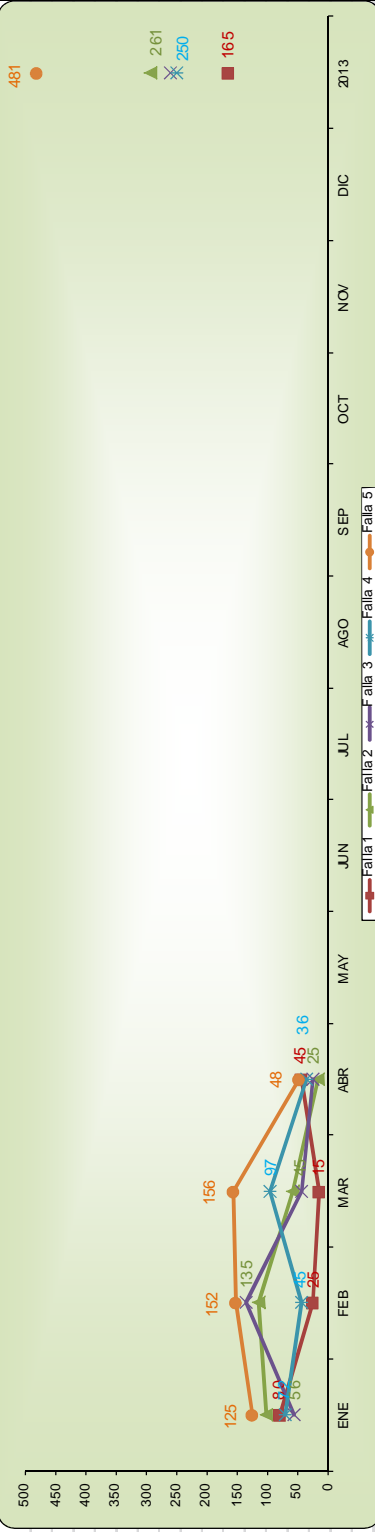


Grafico 4 Fuente: Elaboración Propia

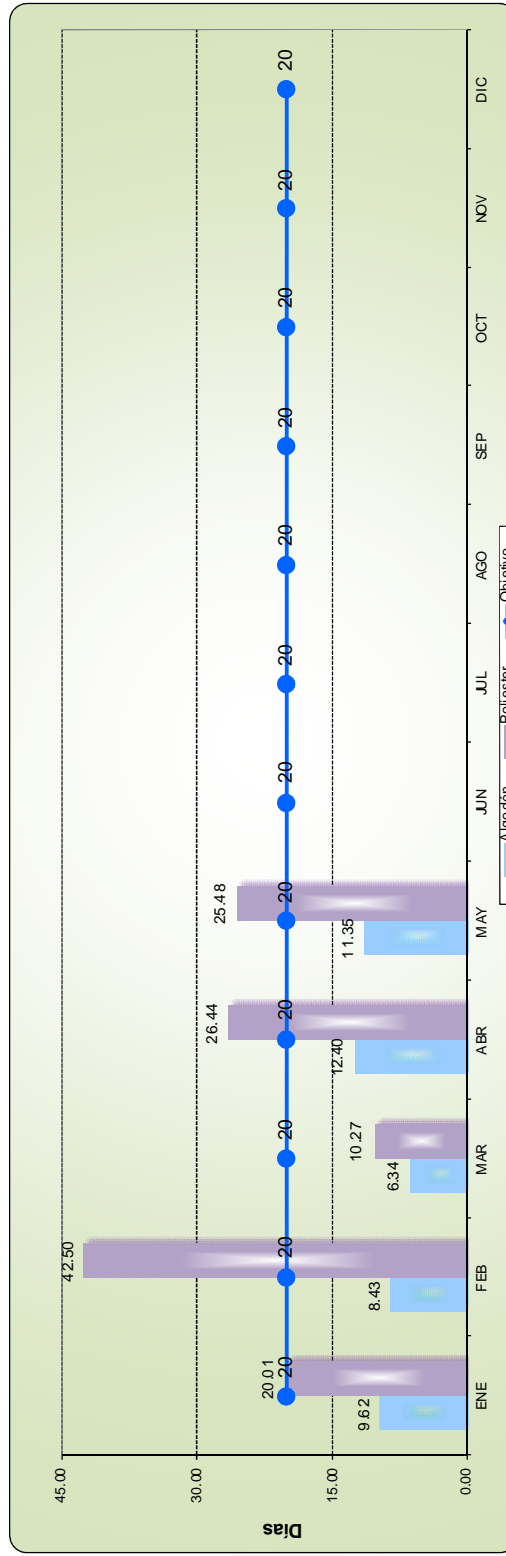
**Empresa**  
**Aseguramiento de Calidad**  
**Principales Fallas**



PRINCIPALES FALLAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	2013
Falla 1	80	25	15	45									165
Falla 2	102	115	59	18									294
Falla 3	56	135	45	25									261
Falla 4	72	45	97	36									250
Falla 5	125	152	156	48									481
<b>TOTAL</b>	<b>435</b>	<b>472</b>	<b>372</b>	<b>172</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1451</b>

Gráfico 5 Fuente: Elaboración Propia

**Empresa**  
**Gcia. de Logística**  
**Alcance de Inventario Materia Prima**

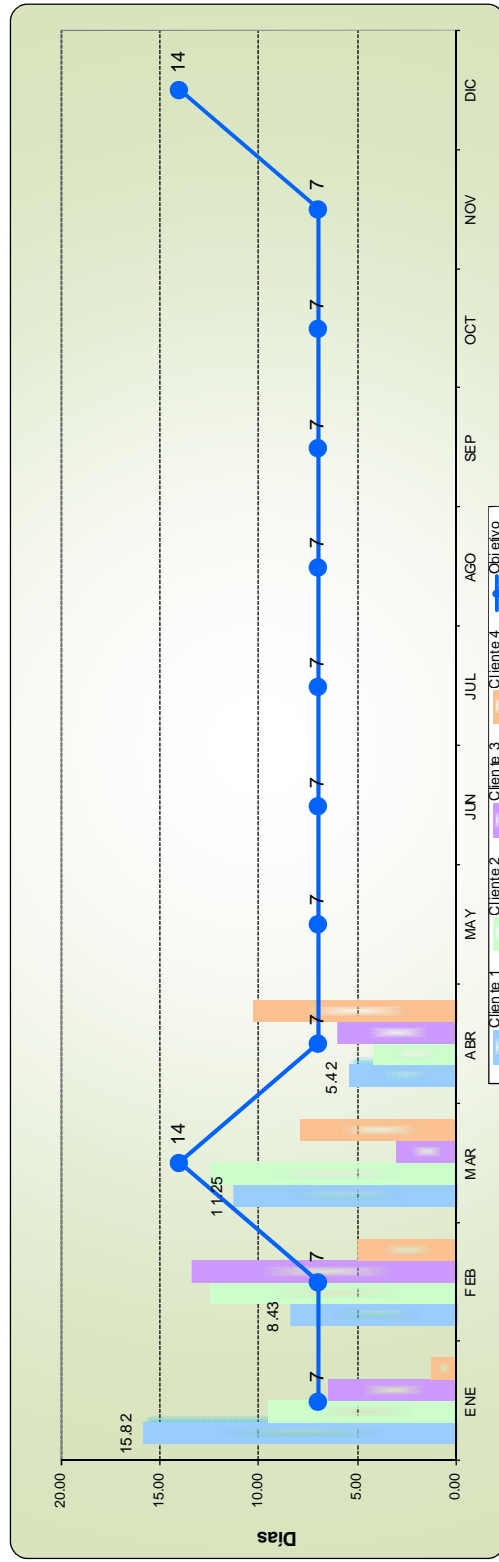


MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>OBJETIVO</b>	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
<b>Materia Prima</b>												
Algodón	9.62	8.43	6.34	12.40	11.35							
Polyester	20.01	42.50	10.27	26.44	25.48							

Gráfico 6 Fuente: Elaboración Propia

**Empresa**  
**Gcia. de Logística**

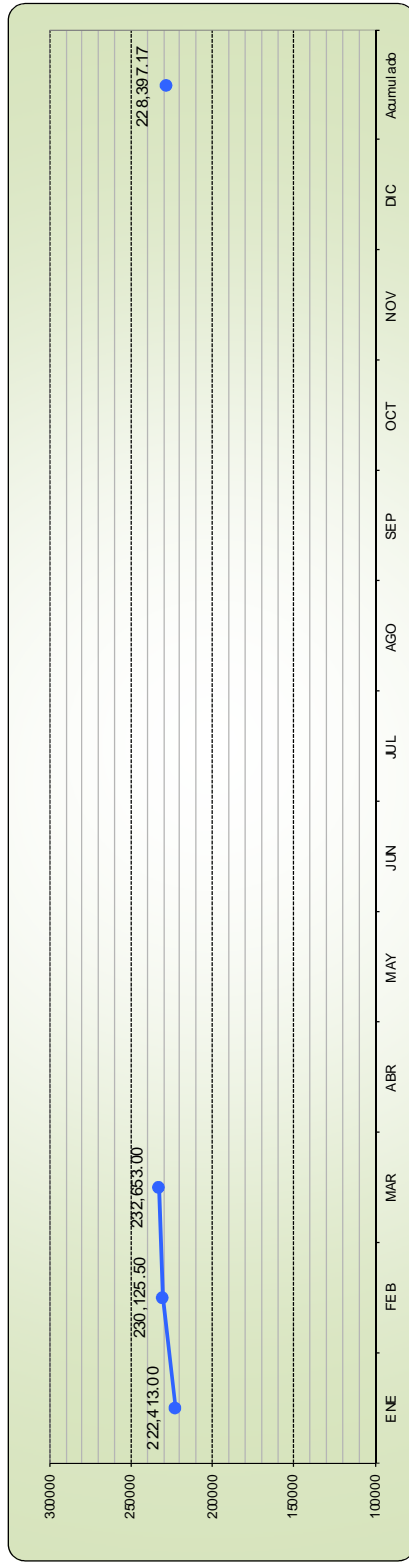
**Alcance de Inventario Producto Terminado**



MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>OBJETIVO</b>	7	7	14	7	7	7	7	7	7	7	7	14
<b>Producto Terminado</b>												
Cliente 1	15.82	8.43	11.25	5.42								
Cliente 2	9.52	12.42	12.44	4.24								
Cliente 3	6.46	13.35	3.00	6.00								
Cliente 4	1.25	5.00	7.88	10.27								

Grafico 7 Fuente: Elaboración Propia

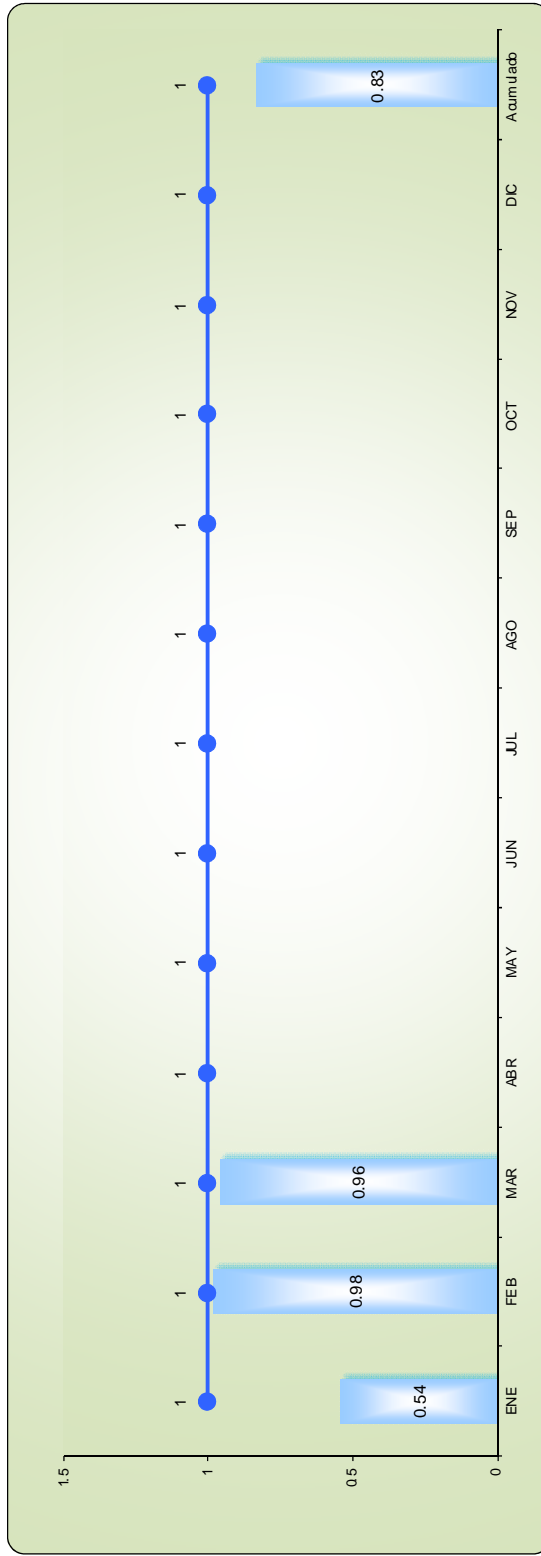
**Empresa**  
**Gcia. de Logística**  
**Inventario Promedio de Producto Terminado**



MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Acumulado
<b>OBJETIVO</b>													
P rod. Terminado	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio
Tela 1	8,038.00	13,037.00	16,017.00										12364
Tela 2	60,329.50	70,606.00	72,942.00										67959.16667
Tela 3	74,332.00	62,213.50	61,067.50										65871
Tela 4	79,713.50	84,269.00	82,626.50										82203.00
<b>TOTAL</b>	<b>222,413.00</b>	<b>230,125.50</b>	<b>232,653.00</b>										<b>228397.1667</b>

Gráfico 8 Fuente: Elaboración Propia

**Empresa**  
**Gcia. de Logística**  
**Rotación de Inventario P. Terminado**



MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Acumulado
<b>Objetivo</b>													
Prod. Terminado													
Tela 1	3.22	0.81	0.97										1.40
Tela 2	0.41	0.93	1.03										0.81
Tela 3	0.48	1.03	1.29										0.90
Tela 4	0.42	1.02	0.66										0.71
<b>TOTAL</b>	<b>0.54</b>	<b>0.98</b>	<b>0.96</b>										<b>0.83</b>

Grafico 9 Fuente: Elaboración Propia

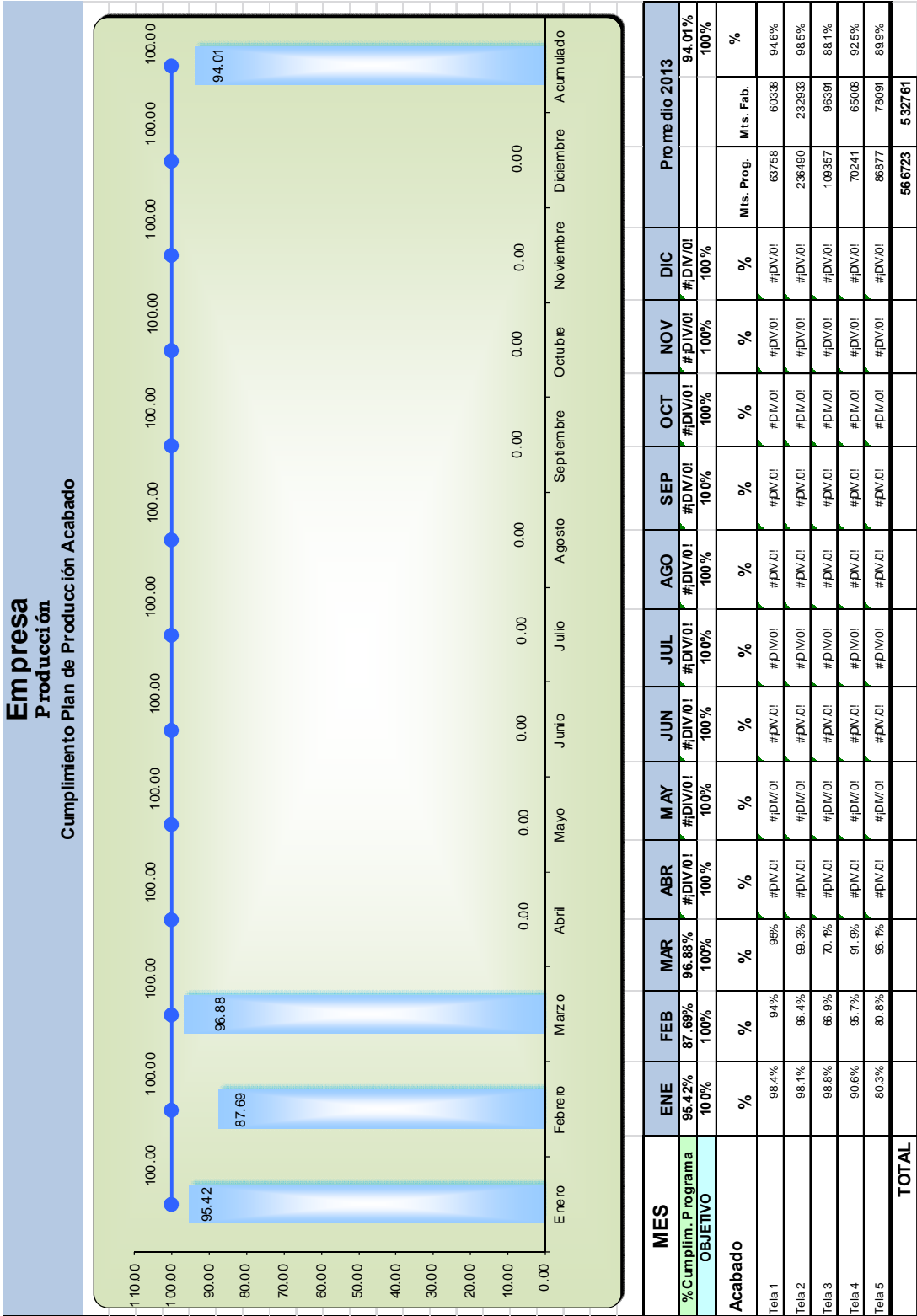


Grafico 10 Fuente: Elaboración Propia

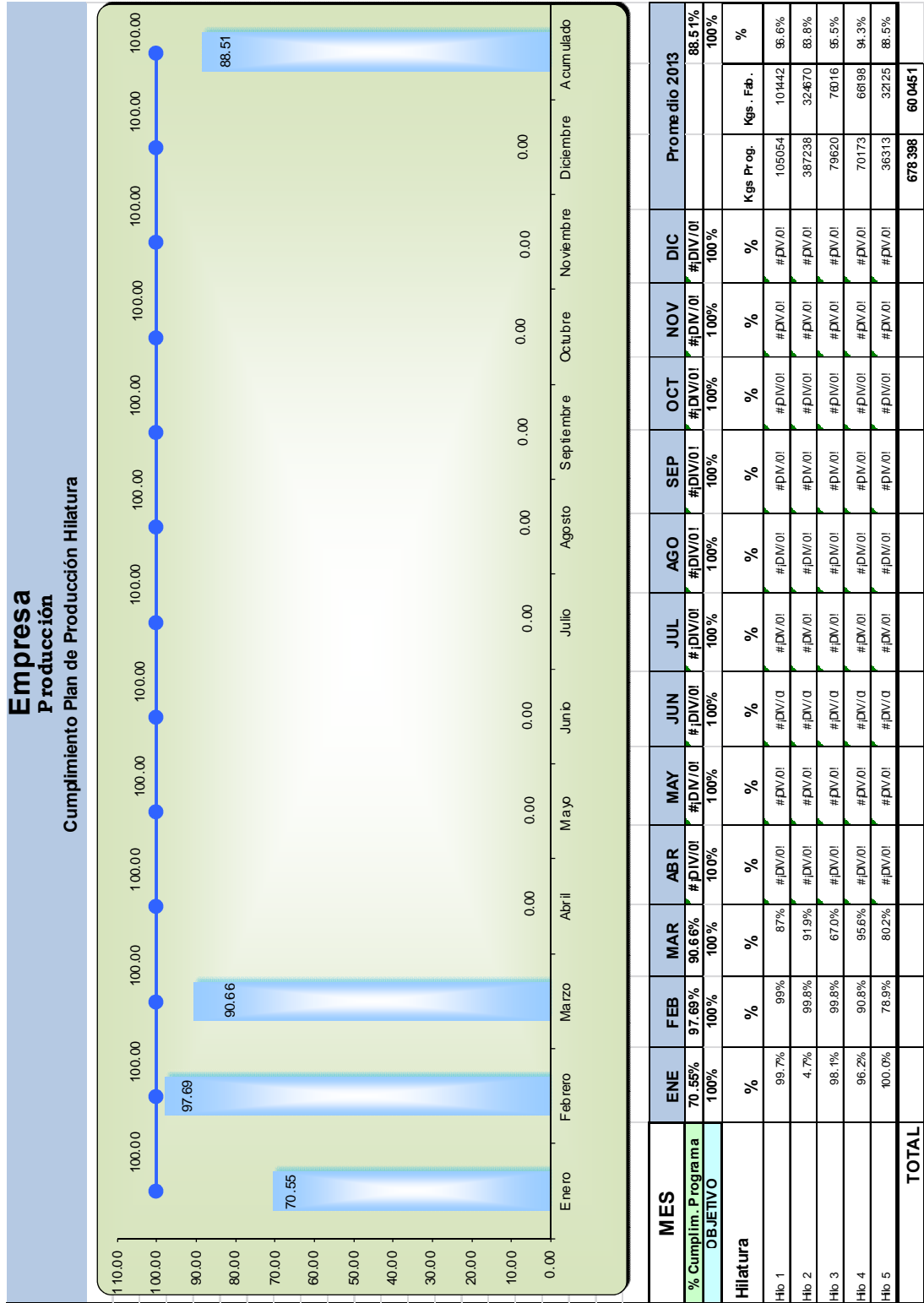


Gráfico 11 Fuente: Elaboración Propia

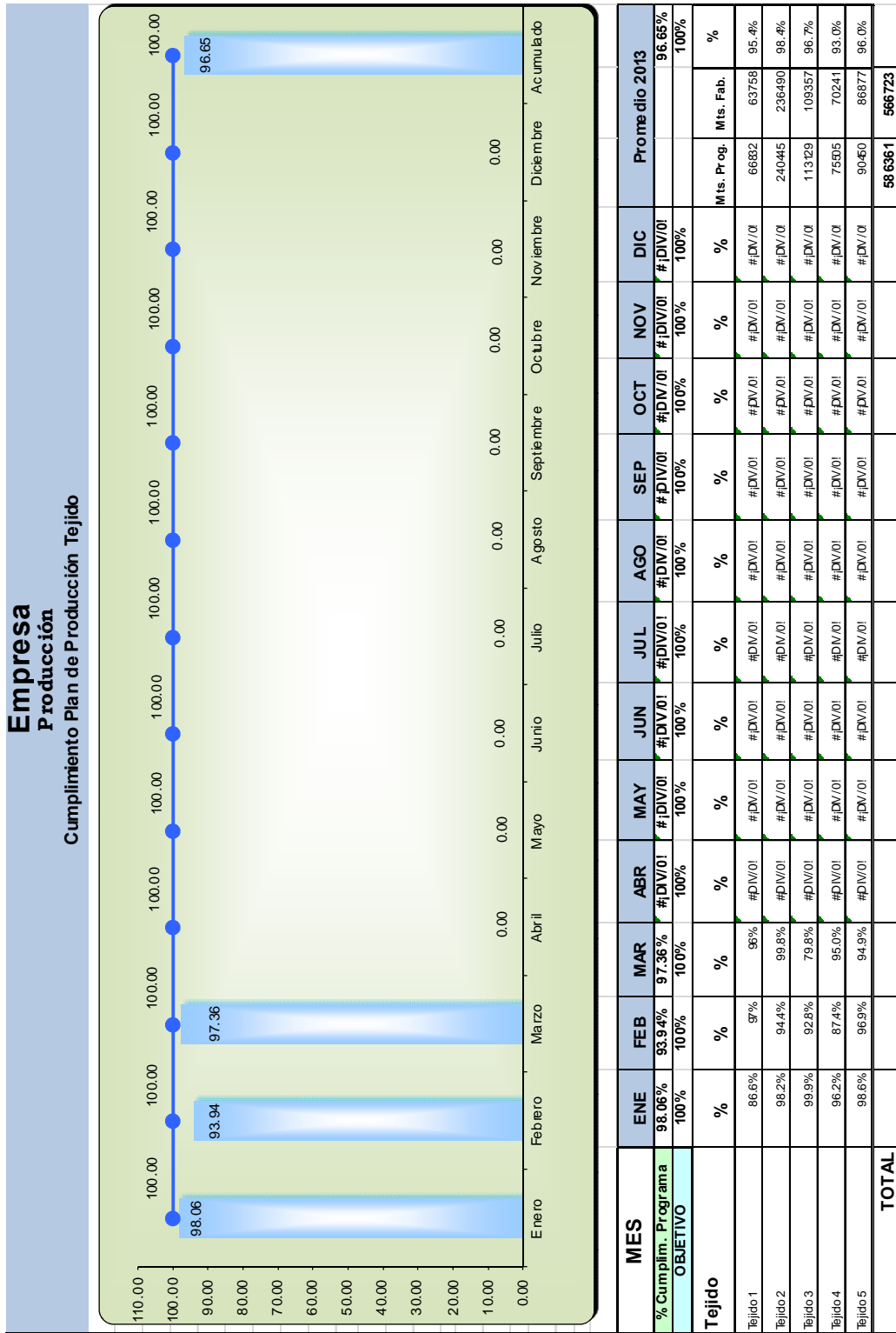


Grafico 12 Fuente: Elaboración Propia

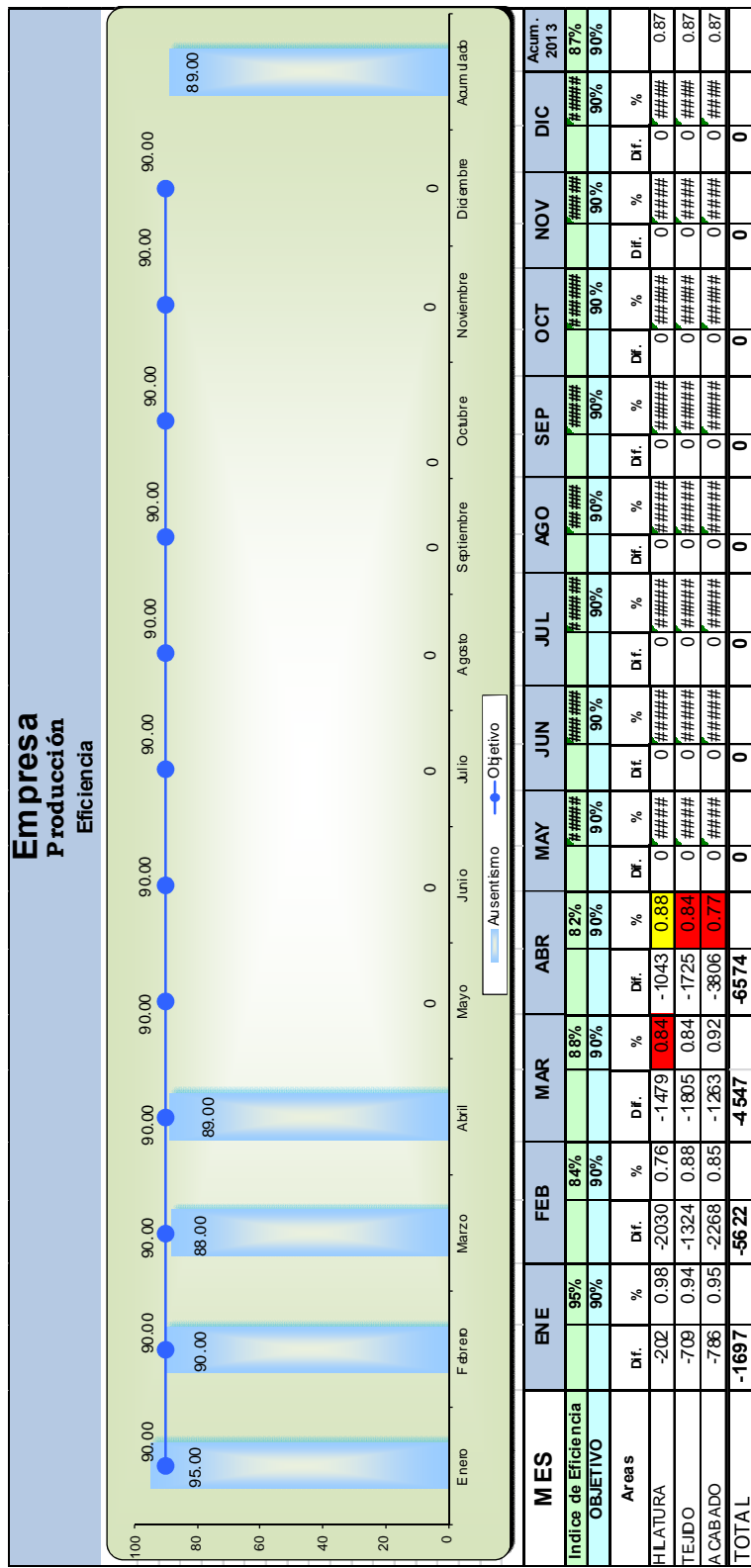


Gráfico 13 Fuente: Elaboración Propia

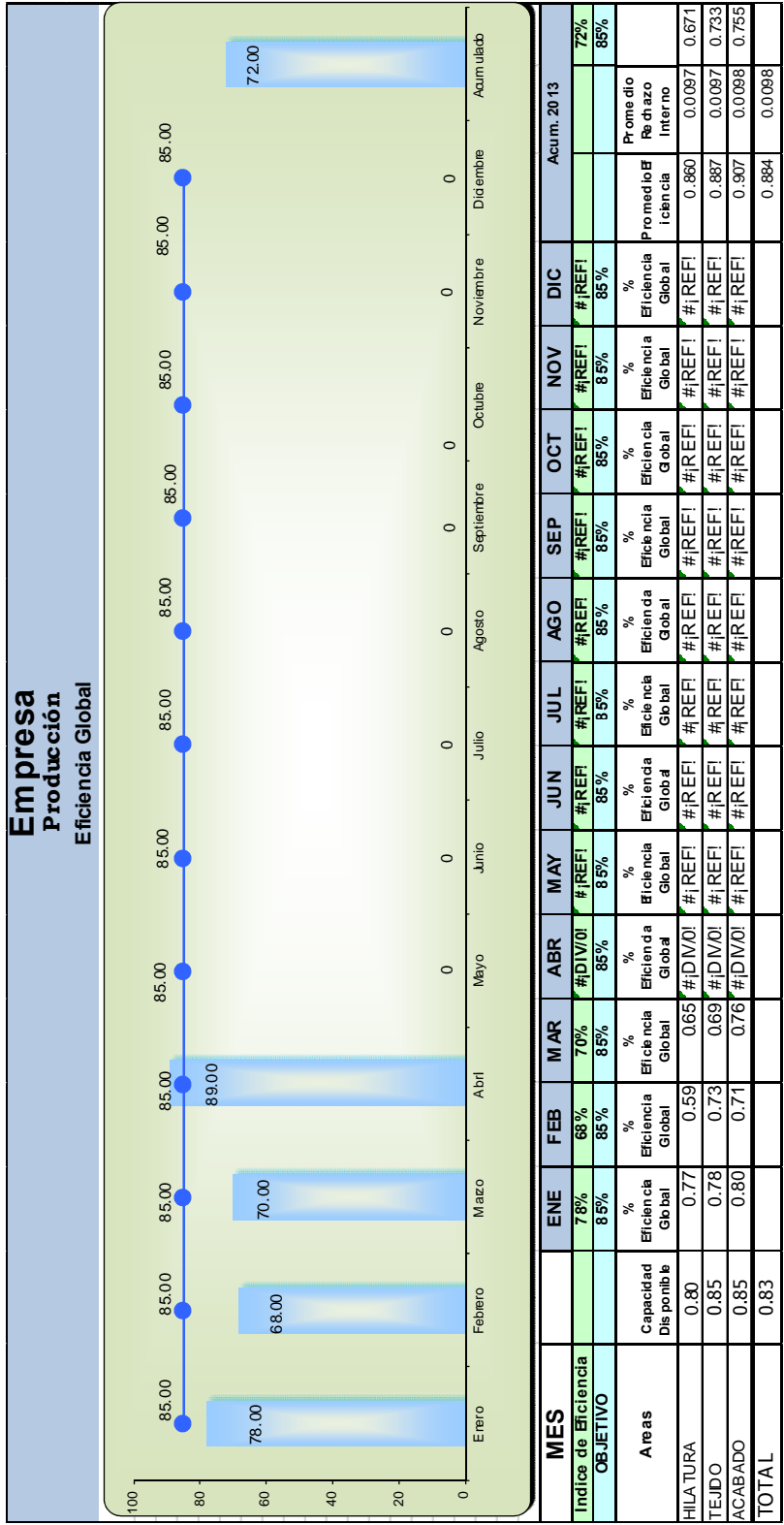
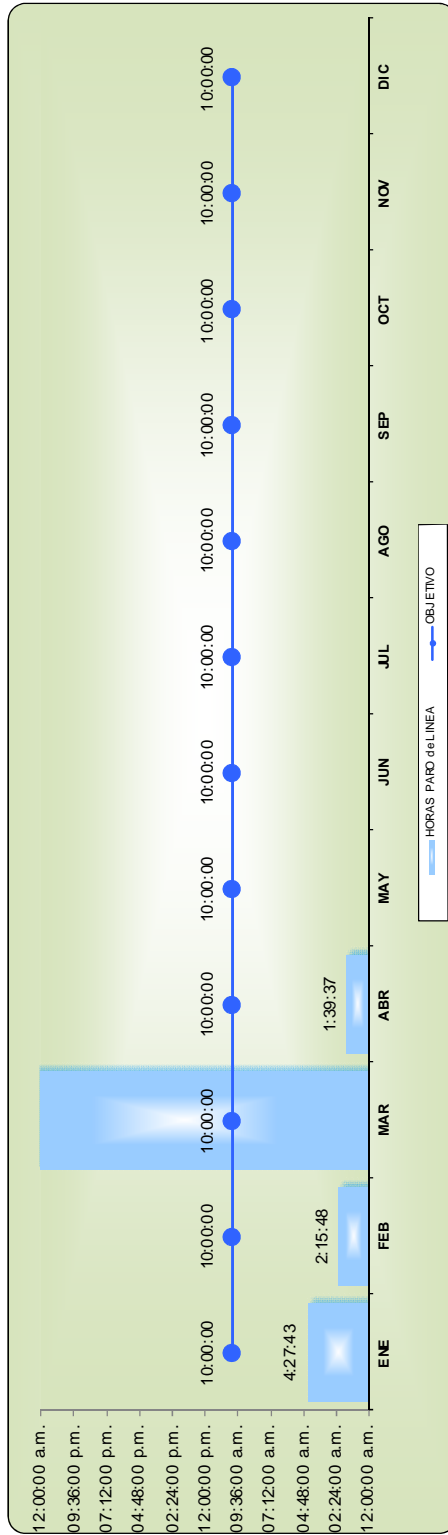


Grafico 14 Fuente: Elaboración Propia

**Empresa**  
**Mantenimiento**  
**Horas Paro de Línea por Mantenimiento Correctivo**



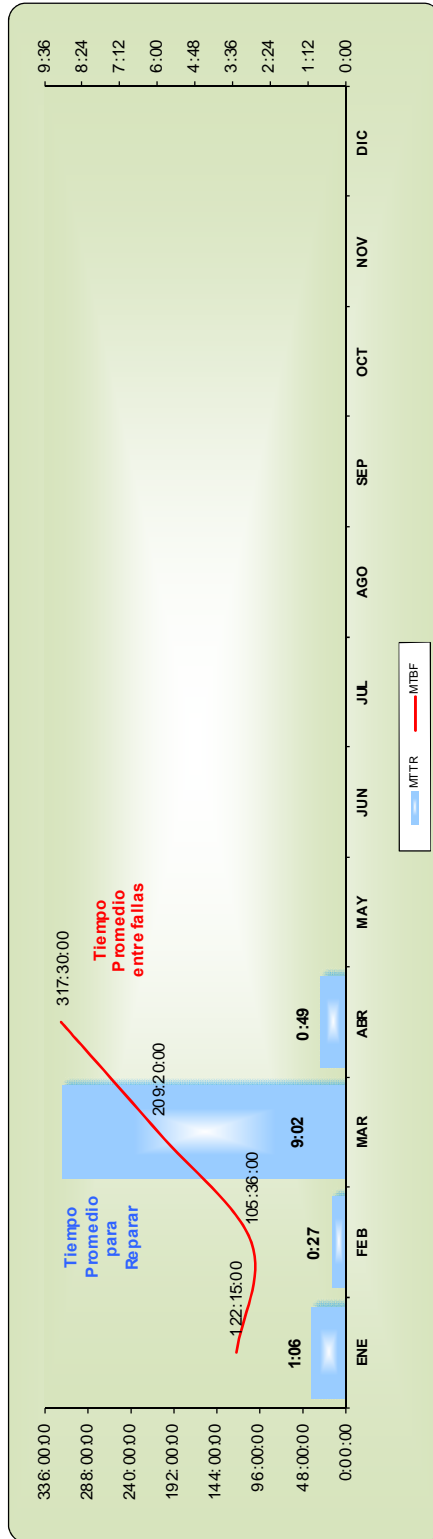
MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>OBJETIVO</b>	10:00:00	10:00:00	10:00:00	10:00:00	10:00:00	10:00:00	10:00:00	10:00:00	10:00:00	10:00:00	10:00:00	10:00:00
<b>HORAS PARO de LÍNEA</b>	4:27:43	2:15:48	27:06:40	1:39:37								

Gráfico 15 Fuente: Elaboración Propia



Gráfico 16 Fuente: Elaboración Propia

**Empresa**  
**Mantenimiento**  
**Mantenibilidad de la Línea**



MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
OBJETIVO (máximo 10 hrs paro)	10:00:00	10:00:00	10:00:00	10:00:00	10:00:00	10:00:00	10:00:00	10:00:00	10:00:00	10:00:00	10:00:00	10:00:00
N° DE INTERV. Con PARO	4	5	3	2								
HORAS PARO de LÍNEA	4:27:43	2:15:48	27:06:40	1:39:37								
TIEMPO DISPONIBLE	489:00	528:00	628:00	635:00								
Tiempo promedio entre fallas (Hrs.)	122:15:00	105:36:00	209:20:00	317:30:00								
Tiempo Promedio para Reparar	1:06	0:27	9:02	0:49								

Gráfico 17 Fuente: Elaboración Propia

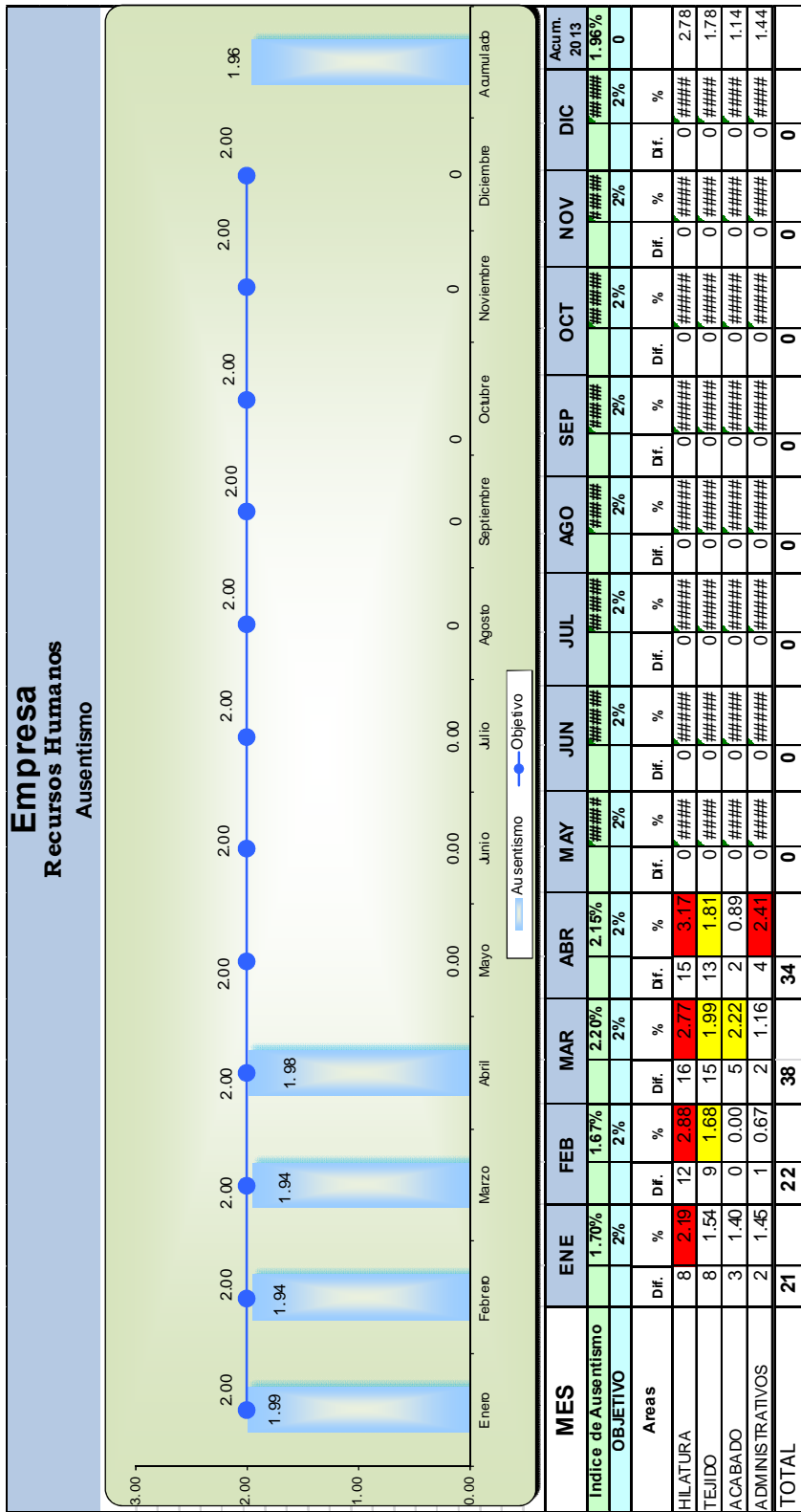


Gráfico 18 Fuente: Elaboración Propia

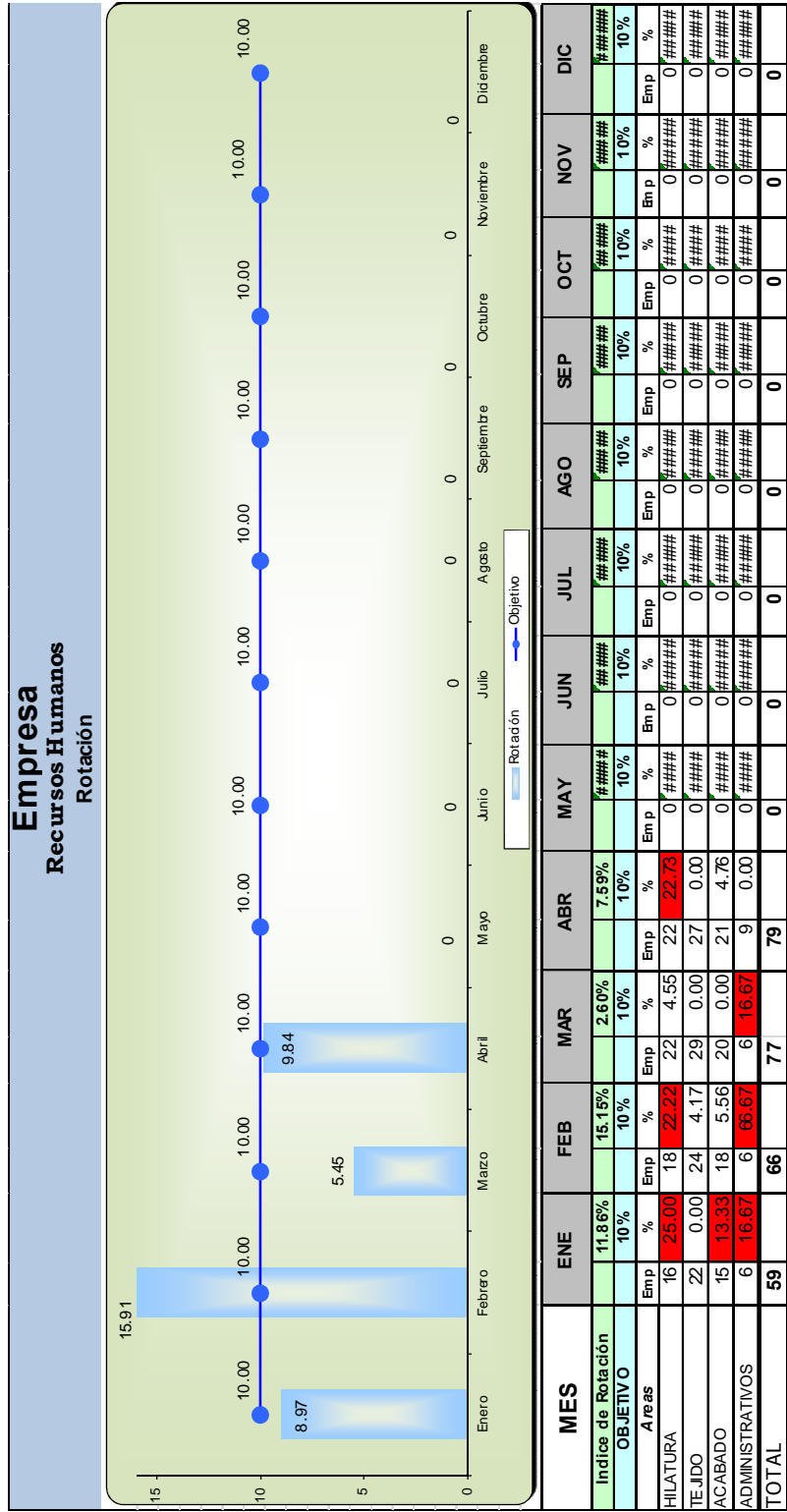


Gráfico 19 Fuente: Elaboración Propia

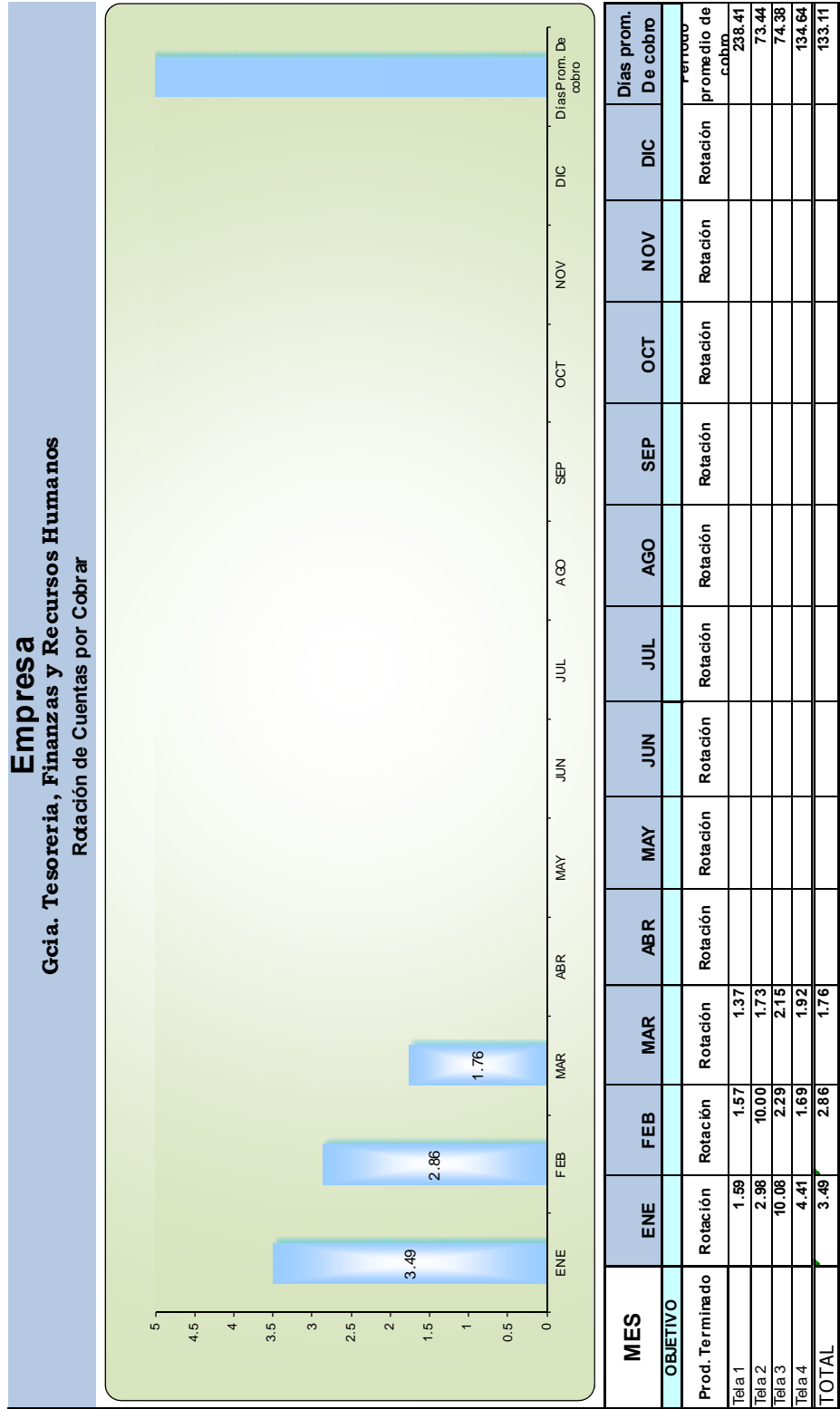
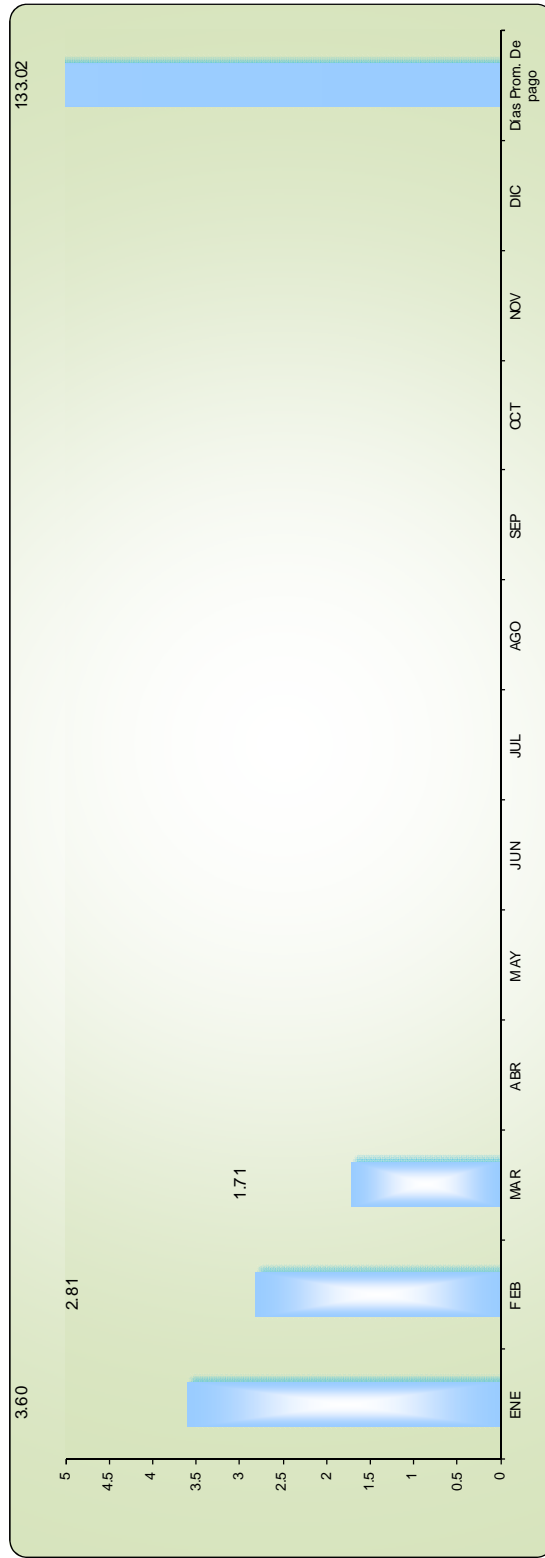


Grafico 20 Fuente: Elaboración Propia

**Empresa**  
**Gcia. Tesorería, Finanzas y Recursos Humanos**  
**Rotación de Cuentas por Pagar**

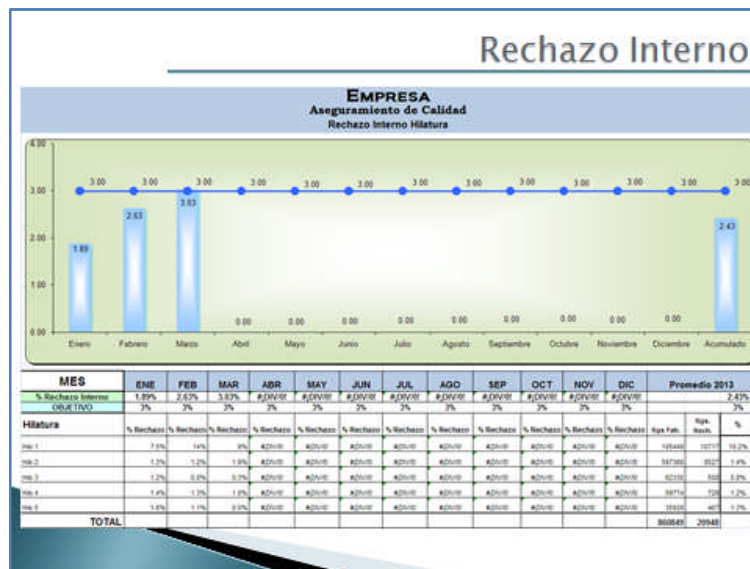
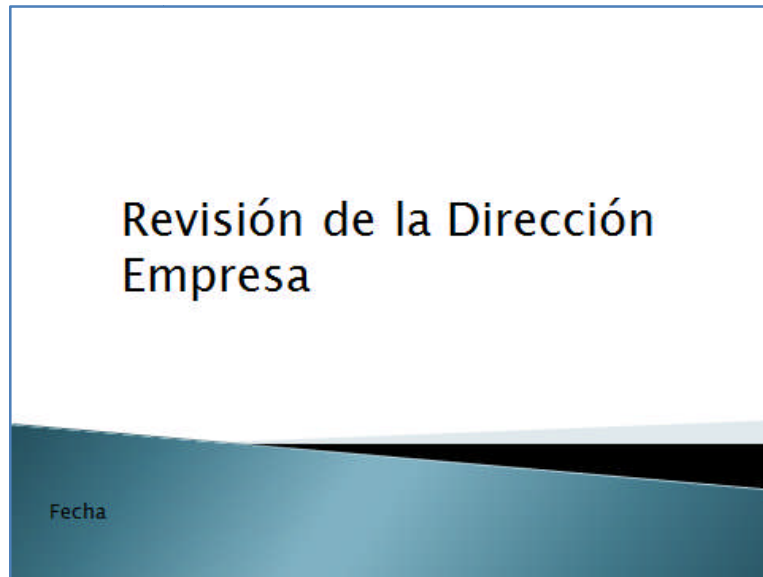


MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Días prom. De pago
<b>OBJETIVO</b>													
P rod. Terminado	Rotación	Rotación	Rotación	Rotación	Rotación	Rotación	Rotación	Rotación	Rotación	Rotación	Rotación	Rotación	Rotación promedio de periodo
Tela 1	1.62	1.41	1.71										228.23
Tela 2	3.76	10.40	1.63										71.14
Tela 3	10.88	2.53	2.12										68.52
Tela 4	4.26	1.52	1.37										150.94
<b>TOTAL</b>	<b>3.60</b>	<b>2.81</b>	<b>1.71</b>										<b>133.02</b>

Grafico 21 Fuente: Elaboración Propia

## 4.10 PROPUESTA DE FORMATO DE PRESENTACION DE REVISION GERENCIAL

Como antes se había mencionado, se llevará a cabo una reunión mensual para la revisión del cumplimiento de indicadores, la cual deberá ser presentada en el siguiente formato:



En el caso de que no se cumpla con el indicador, deberá llenarse el formato de cumplimiento de objetivo (este formato se encuentra en el archivo de gráficos de cada área), en el cual se marcarán brevemente las razones del incumplimiento, si es posible mejorarlo, si hay tendencia de mejora y las acciones correctivas a llevarse a cabo para el cumplimiento del mismo, en el caso de que el indicador este fuera del objetivo que se planteó por varios meses, es decir por debajo, deberá revisarse dicho objetivo, pues tal vez está muy elevado o por el contrario si el objetivo se cumple por arriba de lo señalado tal vez debamos llevarlo más arriba.

Rechazo Interno

---

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVO

¿SE CUMPLE CON EL OBJETIVO?	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	¿POR QUÉ?	El Rechazo Interno esta fuera del objetivo, el defecto en el hilo se presenta por el mantenimiento a la máquina y el desajuste de los parámetros.
¿SE PUEDE MEJORAR?	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	¿POR QUÉ?	Ha habido meses en los que se reporta un menor índice
¿EXISTE TENDENCIA DE MEJORA?	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	¿POR QUÉ?	El índice se es mayor con respecto al mes anterior

TOMA DE ACCIONES

ACCION	RESPONSABLE	FECHA INICIAL	FECHA DE TERMINO	RESULTADO

NOTA: EN CASO DE QUE ALGUNA DE LAS RESPUESTAS SEA **NO** EL RESPONSABLE DEL INDICADOR DEBERA ESTABLECER UN PLAN DE ACCIONES PARA CORREGIR O MEJORAR EL DESEMPEÑO.

También es importante señalar que la Gerencia de Calidad será la responsable de concentrar las acciones correctivas de cada área y de dar seguimiento a las mismas, recabando las evidencias necesarias que comprueben que dichas acciones se llevaron a cabo.

ESTADO DE ACCIONES CORRECTIVAS POR INCUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS						
EMPRESA:						
No DE ACCION	ASIGNADA A (AREA)	DESCRIPCION DE LA ACCION	FECHA DE ASIGNACION	FECHA DE CUMPLIMIENTO	AVANCES %	NOMBRE DEL RESPONSABLE
1 / CORRECTIVA						
2 / CORRECTIVA						
3 / CORRECTIVA						
4 / CORRECTIVA						
5 / CORRECTIVA						
6 / CORRECTIVA						
7 / CORRECTIVA						
8 / CORRECTIVA						
9 / CORRECTIVA						
REPORTE No.		Fecha		REVISO		

Una vez que se ha terminado con esta fase, se procede a hacer la base para el programa de trabajo, en el cual asignamos jerarquización y ponderación a cada uno de los imperativos, propósitos del área, objetivos y metas, también se va a elaborar un calendario en el cual se va a marcar el cumplimiento que deben tener las metas en el transcurso del año, para así poder verificar el cumplimiento de las mismas y de esta forma se puede ver el avance en el cumplimiento del programa.

## 4.11 JERARQUIZACION Y PONDERACION

Imperativo Básico	Jer.	Propósito del Area	Jer.	Objetivo	Jer.	Metas	Jer.	Area responsable
Satisfacción del cliente	40	Verificar el cumplimiento de los requerimientos del cliente, así como mantener la supervisión de los procesos de producción e implementar y dar seguimiento a las acciones de mejora en caso de desviaciones al producto.	100	Mantener el control del proceso	50	Realizar auditorías de proceso	40.00	Calidad
						Implementar acciones correctivas o preventivas en el caso de detectar desviaciones	20.00	Calidad
				Asegurar que la producción se mantenga dentro de los parámetros cualitativos establecidos por el cliente	50	Realizar auditorías de producto	40.00	Calidad
SUMAS			100		100.00		100.00	
Total Metas							100.00	
Total Objetivos					100.00			
Total Propósito del Area			100					
Fortalecer el control interno	30	Coordinar, controlar y optimizar los procedimientos necesarios para cumplir con los pedidos de los clientes y mantener los niveles de inventario definidos para cada almacén	35	Asegurar el abastecimiento de materia prima en la planta a través de la planeación de la misma, con la finalidad de evitar paros de línea	50	Determinar las cantidades requeridas de materia prima y componentes	25.00	Logística
						Mantener el inventario de materia prima confiable actualizado	35.00	Logística
				Asegurar la entrega de productos al cliente	50	Mantener el inventario de producto terminado confiable y actualizado	40.00	Logística
SUMAS					100.00		100.00	
		Abastecer al almacén de producto terminado de acuerdo a la cantidad y el tiempo establecido en el programa de producción	30	Cumplir al 100% el programa de producción en tiempo y forma (Hilatura)	100	Elaborar el reporte de producción semanal para su análisis	80.00	Producción
						Implementar acciones correctivas o preventivas en el caso de detectar desviaciones	20.00	Producción
SUMAS					100.00		100.00	
		Controlar y eficientar las operaciones financieras de la empresa, verificando el seguimiento de los lineamientos internos y los que marca la ley al respecto, asimismo asegurar la correcta operación de los procesos de recursos humanos	35	Proveer a toda la empresa del personal que requieran de acuerdo a los perfiles que cada área determine	50.00	Mantener la plantilla de personal completa	70.00	Tesorería Finanzas y R.H.
						Acoratar el tiempo de respuesta de requisiciones de personal	30.00	
							100.00	
				Eficientar el uso del capital monetario	50	Elaborar los estados financieros mensuales	50.00	Tesorería Finanzas y R.H.
						Reporte de cumplimiento de obligaciones fiscales mensuales	50.00	Tesorería Finanzas y R.H.
SUMAS			100		100.00		100.00	
Total Metas							400.00	
Total Objetivos					300.00			
Total Propósito del Area			100					
Crecimiento estratégico	30	Coordinar, controlar y optimizar los procedimientos necesarios para cumplir con los pedidos de los clientes y mantener los niveles de inventarios definidos para cada almacén	50	Asegurar la satisfacción del cliente interno al abastecer los insumos requeridos, con la finalidad de que la materia prima cumpla con requisitos de tiempo de entrega, calidad y cantidad	100	Realizar de forma aleatoria la evaluación a proveedores	70.00	Logística
						Desarrollo de nuevos proveedores	30.00	Logística
SUMAS					100.00		100.00	
				Asegurar la entrega de productos al cliente	100	Mantener el inventario de producto terminado confiable y actualizado	100.00	
SUMAS					100		100.00	
		Abastecer al almacén de producto terminado de acuerdo a la cantidad y el tiempo establecido en el programa de producción	50	Mantener en óptimas condiciones las máquinas, equipos y equipos periféricos, así como las instalaciones para su operación.	100	Desarrollar y dar seguimiento al programa de mantenimiento preventivo	50.00	Mantenimiento
						Realizar el mantenimiento correctivo en el menor tiempo posible	50.00	Mantenimiento
SUMAS			100		100		100.00	
Total Metas							200.00	
Total Objetivos					200			
Total Propósito del Area			100					
Total Suma Metas							700.00	
Total Suma Objetivos					600.00			
Total Suma Propósito del Area			300.00					
Total Suma Imperativos	100							

Clave	Impe	No.Gcia	P. del Area	Objetivo	Meta	Gcia	Imperativo	P. del Area	Objetivo
Contribución por objetivo									
1101101	1	1	01	101		Calid: Calidad	cliente	cumplimiento de	proceso
110110110101	1	1	01	101	10101	Calid: Calidad	Satisfacción del	Verificar el	Mantener el control del
110110110102	1	1	01	101	10102	Calid: Calidad	Satisfacción del	Verificar el	Mantener el control del
101 Contribución por Gerencia		1				Calidad			
101 Contribución por Objetivo				101					Mantener el control del
101 Contribución por Propósito del Area			01					Verificar el	
Contribución por objetivo									
1101102	1	1	01	102		Calid: Calidad	Satisfacción del	Verificar el	Asegurar que la producción
110110210201	1	1	01	102	10201	Calid: Calidad	Satisfacción del	Verificar el	Asegurar que la producción
102 Contribución por Gerencia		1				Calidad			
102 Contribución por Objetivo				102					Asegurar que la producción
102 Contribución por Propósito del Area			01					Verificar el	
01 Total Contribución Calidad	1	1					Satisfacción del		
01 Total Contribución Logística	1	2					Satisfacción del		
01 Total Contribución Producción	1	3					Satisfacción del		
01 Total Contribución Tesorería Finanzas y	1	4					Satisfacción del		
01 Contribución por Imperativo							Satisfacción del		
Contribución por objetivo									
2202202	2	2	02	202		Logis Logístic	Fortalecer el	Coordinar,	Asegurar el abastecimiento
220220220201	2	2	02	202	20201	Logis Logístic	Fortalecer el	Coordinar,	Asegurar el abastecimiento
220220220202	2	2	02	202	20202	Loais Loqístic	Fortalecer el	Coordinar,	Asegurar el abastecimiento
202 Contribución por Gerencia		2				Logística			
202 Contribución por Objetivo				202					Asegurar el abastecimiento
202 Contribución por Propósito del Area			02					Coordinar,	
Contribución por objetivo									
2303301	2	3	03	301		Produ: Product	Fortalecer el	Abastecer al	Cumplir al 100% el programa
230330130101	2	3	03	301	30101	Produ: Product	Fortalecer el	Abastecer al	Cumplir al 100% el programa
230330130102	2	3	03	301	30102	Produ: Product	Fortalecer el	Abastecer al	Cumplir al 100% el programa
301 Contribución por Gerencia		3				Producción			
301 Contribución por Objetivo				301					Cumplir al 100% el programa
301 Contribución por Propósito del Area			03					Abastecer al	
Contribución por objetivo									
2303302	2	3	03	302		Produ: Product	Fortalecer el	Abastecer al	Cumplir al 100% el programa
230330230201	2	3	03	302	30201	Produ: Product	Fortalecer el	Abastecer al	Cumplir al 100% el programa
230330230202	2	3	03	302	30202	Produ: Product	Fortalecer el	Abastecer al	Cumplir al 100% el programa
302 Contribución por Gerencia		3				Producción			
302 Contribución por Objetivo				302					Cumplir al 100% el programa
302 Contribución por Propósito del Area			03					Abastecer al	
Contribución por objetivo									
2303303	2	3	03	303		Produ: Product	Fortalecer el	Abastecer al	Cumplir al 100% el programa
230330330301	2	3	03	303	30301	Produ: Product	Fortalecer el	Abastecer al	Cumplir al 100% el programa
230330330302	2	3	03	303	30302	Produ: Product	Fortalecer el	Abastecer al	Cumplir al 100% el programa
303 Contribución por Gerencia		3				Producción			
303 Contribución por Objetivo				303					Cumplir al 100% el programa
303 Contribución por Propósito del Area			03					Abastecer al	
Contribución por objetivo									
2404401	2	4	04	401		Tesor Tesoreri	Fortalecer el	Controlar y	Proveer a toda la empresa del
240440140101	2	4	04	401	40101	Tesor Tesoreri	Fortalecer el	Controlar y	Proveer a toda la empresa del
240440140102	2	4	04	401	40102	Tesor Tesoreri	Fortalecer el	Controlar y	Proveer a toda la empresa del
401 Contribución por Gerencia		4				Tesorería, Finanzas y Recursos	Humanos		
401 Contribución por Objetivo				401					Proveer a toda la empresa del
401 Contribución por Propósito del Area			04					Controlar y	

Contribución por objetivo										
2404402	2	4	04	402		Tesor	Tesoren	Fortalecer el	Controlar y	Eficientar el uso del capital me
240440240201	2	4	04	402	40201	Tesor	Tesoren	Fortalecer el	Controlar y	Eficientar el uso del capital me
240440240202	2	4	04	402	40202	Tesor	Tesoren	Fortalecer el	Controlar y	Eficientar el uso del capital me
402 Contribución por Gerencia		4		402		Tesorería, Finanzas y Recursos			Humanos	
402 Contribución por Objetivo				402						Eficientar el uso del capital me
402 Contribución por Propósito del Area			04						Controlar y	
02 Total Contribución Calidad	2	1						Fortalecer el		
02 Total Contribución Logística	2	2						Fortalecer el		
02 Total Contribución Producción	2	3						Fortalecer el		
02 Total Contribución Tesorería Finanzas y	2	4						Fortalecer el		
02 Contribución por Imperativo								Fortalecer el		
Contribución por objetivo										
3202301	3	2	02	201		Logi	Logísti	Crecimiento Estra	Coordinar, control	Asegurar la entrega de produc
320220120101	3	2	02	201	20101	Logi	Logísti	Crecimiento Estra	Coordinar, control	Asegurar la entrega de produc
201 Contribución por Gerencia		2								
201 Contribución por Objetivo				201						Asegurar la entrega de produc
201 Contribución por Propósito del Area			02						Coordinar, controlar y optimizar los procedimient	
Contribución por objetivo										
3202203	3	2	02	203		Logi	Logísti	Crecimiento Estra	Coordinar, control	Asegurar la satisfacción del cli
320220320301	3	2	02	203	20301	Logi	Logísti	Crecimiento Estra	Coordinar, control	Asegurar la satisfacción del cli
320220320302	3	2	02	203	20302	Logi	Logísti	Crecimiento Estra	Coordinar, control	Asegurar la satisfacción del cli
203 Contribución por Gerencia		2								
203 Contribución por Objetivo				203						Asegurar la satisfacción del cli
203 Contribución por Propósito del Area			02						Coordinar, controlar y optimizar los procedimient	
Contribución por objetivo										
3303304	3	3	03	304		Prod	Produc	Crecimiento Estra	Abstecer al almac	Mantener en óptimas condicio
330330430401	3	3	03	304	30401	Prod	Produc	Crecimiento Estra	Abstecer al almac	Mantener en óptimas condicio
330330430402	3	3	03	304	30402	Prod	Produc	Crecimiento Estra	Abstecer al almac	Mantener en óptimas condicio
304 Contribución por Gerencia		3								
304 Contribución por Objetivo				304						Mantener en óptimas condicio
304 Contribución por Propósito del Area			03						Abstecer al almacen de producto terminado de a	
03 Total Contribución Calidad	3	1						Crecimiento Estratégico		
03 Total Contribución Logística	3	2						Crecimiento Estratégico		
03 Total Contribución Producción	3	3						Crecimiento Estratégico		
03 Total Contribución Tesorería Finanzas y	3	4						Crecimiento Estratégico		
03 Contribución por Imperativo								Crecimiento Estratégico		
Total de Contribución por Gerencias										
Total Contribución Calidad			01							
Total Contribución Logística			02							
Total Contribución Producción			03							
Total Contribución Tesorería Finanzas y			04							
<b>Sumas</b>										
Total de Contribución por Objetivos										
Total de Contribución por Propósito del Area										
Total de Contribución por Imperativos										



				12	
netario	Tesorería, Finanzas y Re-			14.00	100.00
Elaboración de Estados	Lic. 1	-	Documento	2.00	50.00
Cumplimiento de Obligaciones	Lic. 2	-	Reporte de Obligaciones	2.00	50.00
				4.00	
netario				12.00	100.00
				14.00	100.00
				0.00	
				4.00	
				18.00	
				8.00	
				30.00	
				30.00	
				8	
tos al cliente		-		5.00	100.00
Mantener el inventario de	Lic. 1	-	Reporte	6.00	100.00
				6.00	
tos al cliente				8.00	100.00
os necesarios para cumplir con los pedidos de los clientes y mantener los niveles de inventarios definidos para				5.00	100.00
				5	
iente interno al abastecer los ins-				5.00	100.00
Realizar en forma aleatoria la	Lic. 1	-	Evaluación	6.00	50.00
Desarrollo de nuevos	Lic. 2	-	Reporte	6.00	50.00
				12.00	
iente interno al abastecer los insumos requeridos, con la finalidad de que la materia prima cumpla con requisitos				5.00	100.00
os necesarios para cumplir con los pedidos de los clientes y mantener los niveles de inventarios definidos para				5.00	100.00
				5	
nes las máquinas, equipos y equipos periféricos, así como				10.00	100.00
Desarrollar y dar seguimiento	Lic. 1	-	Programa	6.00	50.00
Realizar el mantenimiento	Lic. 2	-	Reportes de Mantenimiento	6.00	50.00
				12.00	
nes las máquinas, equipos y equipos periféricos, así como las instalaciones para su operación.				5.00	100.00
uerdo a la cantidad y el tiempo establecido en el programa de producción				10.00	100.00
				0.00	
				18.00	
				12.00	
				0.00	
				30.00	
				30.00	
				40.00	
				22.00	
				30.00	
				8.00	
				100.00	
				100.00	
				100.00	
				100.00	

P.Ene.	R.Ene	P.Feb.	R.Feb	P.Mar.	R.Mar	P.Abr.	R.Abr	P.May.	R.May	P.Jun.	R.Jun
<b>100</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
1.00	0.50	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
1.00	1.00	1.00	0.50	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
<b>100</b>	<b>75.00</b>	<b>100</b>	<b>75.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>
<b>100</b>	<b>75.00</b>	<b>100</b>	<b>75.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>
<b>100</b>	<b>50.00</b>	<b>100</b>	<b>25.00</b>	<b>100</b>	<b>75.00</b>	<b>100</b>	<b>50.00</b>	<b>100</b>	<b>25.00</b>	<b>100</b>	<b>75.00</b>
4	2.00	4	1.00	4	3.00	4	2.00	4	1.00	4	3.00
<b>100</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>75</b>
<b>100</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>75</b>
100	65.63	100	56.25	100	90.63	100	81.25	100	71.88	100	90.63
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
100	65.63	100	56.25	100	90.63	100	81.25	100	71.88	100	90.63
100	62.5		50		87.5		75		62.5		87.5
<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
1	1.00	1.00	0.50	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
1	1.00	1.00	0.50	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>50.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>
<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>50.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>
<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
4	1.00	4.00	1.00	4.00	1.00	4.00	1.00	4.00	1.00	4.00	1.00
1	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>
<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>
<b>100</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	<b>80</b>
4	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00
1	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
<b>100</b>	<b>80.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>80.00</b>	<b>100</b>	<b>80.00</b>	<b>100</b>	<b>80.00</b>	<b>100</b>	<b>80.00</b>
<b>100</b>	<b>80.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>80.00</b>	<b>100</b>	<b>80.00</b>	<b>100</b>	<b>80.00</b>	<b>100</b>	<b>80.00</b>
<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
4	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
1	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>
<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>
<b>100</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>75</b>
1	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
1	0.50	1.00	1.00	1.00	0.50	1.00	0.50	1.00	0.50	1.00	0.50
<b>100</b>	<b>75.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>75.00</b>	<b>100</b>	<b>75.00</b>	<b>100</b>	<b>75.00</b>	<b>100</b>	<b>75.00</b>
<b>100</b>	<b>75.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>75.00</b>	<b>100</b>	<b>75.00</b>	<b>100</b>	<b>75.00</b>	<b>100</b>	<b>75.00</b>

100	75	100	100	100	75	100	75	100	75	100	75
1	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
1	0.50	1.00	1.00	1.00	0.50	1.00	0.50	1.00	0.50	1.00	0.50
100	75.00	100	100.00	100	75.00	100	75.00	100	75.00	100	75.00
100	75.00	100	100.00	100	75.00	100	75.00	100	75.00	100	75.00
0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0
100	100	100	50	100	100	100	100	100	100	100	100
100	93.33	100	100	100	93	100	93	100	93	100	93
100	75.00	100	100	100	75	100	75	100	75	100	75
100	89.33	100	93.33	100	89.33	100	89.33	100	89.33	100	89.33
100	88.33		91.67		88.33		88.33		88.33		88.33
100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00
1	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
100	0	100	0	100	75	100	0	100	0	100	75
0	0.00	0	0.00	1.00	1.00	0	0.00	0	0.00	1.00	1.00
0	0.00	0	0.00	1.00	0.50	0	0.00	0	0.00	1.00	0.50
100	0.00	100	0.00	100	75.00	100	0.00	100	0.00	100	75.00
100	0.00	100	0.00	100	75.00	100	0.00	100	0.00	100	75.00
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
1	1.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
1	1.00	1	1.00	1	1.00	1	1.00	1	1.00	1	1.00
100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00
100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
100	33.33	33.33	33.33	33.33	83.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	83.33
100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
100	60	60	60	60	90	60	60	60	60	60	90
100	100	100	100	100	91.6667	100	100	100	100	100	91.667
100	65.63	100	56.25	100	90.63	100	81.25	100	71.88	100	90.63
100	45.45	45.45	36.36	45.45	86.36	45.45	45.45	45.45	45.45	45.45	86.36
100	96.00	100	100.00	100	96.00	100	96.00	100	96.00	100	96.00
100	75.00	100	100.00	100	75.00	100	75.00	100	75.00	100	75.00
100	71.05	88	58.5	88	90.05	88	77.3	88	73.55	88	90.05
100	79	100	79	100	88.75	100	82	100	79	100	88.75
100	84.75	100	89.5	100	88.75	100	86.75	100	84.75	100	88.75
100	81.5	30	77.5	30	89	30	86.5	30	81.5	30	89

P.Jul.	R.Jul.	P.Ago.	R.Ago.	P.Sep.	R.Sep.	P.Oct.	R.Oct.	P.Nov.	R.Nov.	P.Dic.	R.Dic.
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00
100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00
100	25.00	100	25.00	100	25.00	100	25.00	100	25.00	100	25.00
4	1.00	4	1.00	4	1.00	4	1.00	4	1.00	4	1.00
100	25	100	25	100	25	100	25	100	25	100	25
100	25	100	25	100	25	100	25	100	25	100	25
100	71.88	100	71.88	100	71.88	100	71.88	100	71.88	100	71.88
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
100	71.88	100	71.88	100	71.88	100	71.88	100	71.88	100	71.88
	62.5		62.5		62.5		62.5		62.5		62.5
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	25
1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.50
1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.00
100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	25.00
100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	25.00
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
4.00	1.00	4.00	1.00	4.00	1.00	4.00	1.00	4.00	1.00	4.00	1.00
1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00
100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00
100	80	100	80	100	80	100	80	100	80	100	80
4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00
1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
100	80.00	100	80.00	100	80.00	100	80.00	100	80.00	100	80.00
100	80.00	100	80.00	100	80.00	100	80.00	100	80.00	100	80.00
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00
100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00
100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	75
1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
1.00	0.50	1.00	0.50	1.00	0.50	1.00	0.50	1.00	0.50	1.00	0.50
100	75.00	100	75.00	100	75.00	100	75.00	100	75.00	100	75.00
100	75.00	100	75.00	100	75.00	100	75.00	100	75.00	100	75.00

100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	100
1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
1.00	0.50	1.00	0.50	1.00	0.50	1.00	0.50	1.00	0.50	1.00	1.00
100	75.00	100	75.00	100	75.00	100	75.00	100	75.00	100	100.00
100	75.00	100	75.00	100	75.00	100	75.00	100	75.00	100	100.00
0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	25
100	93	100	93	100	93	100	93	100	93	100	93
100	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100	88
100	89.33	100	89.33	100	89.33	100	89.33	100	89.33	100	82.67
	88.33		88.33		88.33		88.33		88.33		80.00
100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00
1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
100	0	100	0	100	75	100	0	100	0	100	75
0	0.00	0	0.00	1.00	1.00	0	0.00	0	0.00	1.00	1.00
0	0.00	0	0.00	1.00	0.50	0	0.00	0	0.00	1.00	0.50
100	0.00	100	0.00	100	75.00	100	0.00	100	0.00	100	75.00
100	0.00	100	0.00	100	0.00	100	0.00	100	0.00	100	0.00
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
1	1.00	1	1.00	1	1.00	1	1.00	1	1.00	1	1.00
100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00
100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	83.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	83.33
100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
60	60	60	60	60	90	60	60	60	60	60	90
100	100	100	100	100	91.667	100	100	100	100	100	91.667
100	71.88	100	71.88	100	71.88	100	71.88	100	71.88	100	71.88
45.45	45.45	45.45	45.45	45.45	86.36	45.45	45.45	45.45	45.45	45.45	72.73
100	96.00	100	96.00	100	96.00	100	96.00	100	96.00	100	96.00
100	75.00	100	75.00	100	75.00	100	75.00	100	75.00	100	87.50
88	73.55	88	73.55	88	82.55	88	73.55	88	73.55	88	80.55
100	79	100	79	100	82.75	100	79	100	79	100	79.75
100	84.75	100	84.75	100	84.75	100	84.75	100	84.75	100	84.5
30	81.5	30	81.5	30	79	30	81.5	30	81.5	30	76.5

Una vez que se ha realizado la ponderación, jerarquización y calendarización del cumplimiento de las metas de cada área, se van a elaborar dos formatos para verificar el cumplimiento al programa mensual y el reporte de avance mensual, las áreas entregarán al área de Calidad las evidencias del cumplimiento de cada una de las metas, para que estas puedan ser dadas de alta en el programa.

Cumplimiento al Programa																	
Imperativo Básico: Satisfacción del cliente				Imperativo 1		Gerencia 1		P. del Area 01			Objetivo 101						
Objetivo: Mantener el control del proceso				Propósito del área: Verificar el cumplimiento de los requerimientos del cliente, así como mantener la supervisión de los procesos de producción e implementar y dar seguimiento a las acciones de mejora en caso de desviaciones al producto.								Gerencia Responsable: Calidad					
No. de Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable Actividad	Jerarquización Porcentual	Avance Porcentual Mensual												Resultado a Lograr por Actividad	
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
1101101101	Realizar auditorías de proceso	Lic. 1	50.00	0.50	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	Reporte de Auditoría
1101101102	Implementar acciones correctivas o preventivas en el caso de detectar desviaciones	Lic. 2	50.00	100	0.50	0.50	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	Reporte de Acciones Correctivas
Total Jerarquización			100.00														
Fecha de elaboración:																	

\_\_\_\_\_  
 Calidad  
 (Nombre y Firma)

\_\_\_\_\_  
 Dirección  
 (Puesto, Nombre y Firma)

<b>Reporte de Avance Mensual</b>					
<b>Imperativo Básico:</b> Satisfacción del cliente					
<b>Objetivo:</b> Mantener el control del proceso		<b>Propósito del Área:</b> Verificar el cumplimiento de los requerimientos del cliente, así como mantener la supervisión de los procesos de producción e implementar y dar seguimiento a las acciones de mejora en caso de desviaciones al producto.	<b>Gerencia Responsable:</b> Calidad		
No. de Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable Actividad	Avance Porcentual Acumulado hasta el mes		Observaciones
			Programado	Real	
110 110 110 101	Realizar auditorías de proceso	Lic. 1	100	0.50	
110 110 110 102	Implementar acciones correctivas o preventivas en el caso de detectar desviaciones	Lic. 2	100	1.00	
<b>Mes que reporta:</b> Enero					

\_\_\_\_\_  
Gerencia  
(Nombre y Firma)

\_\_\_\_\_  
Calidad  
(Nombre y Firma)

La hoja de cálculo que se propuso y ejemplifico para dar seguimiento y evaluar el programa de trabajo brinda una herramienta muy útil, ya que a través de los códigos que se han dado a cada gerencia, objetivo, Imperativo, propósito del área, etc. nos permite poder realizar diversos reportes con solo poner el código que deseemos ver en el reporte, a continuación se muestran los reportes de avance por Gerencia en la contribución a cada imperativo y el reporte de contribución por objetivos.

Avance por Gerencia en cada Imperativo		Mes	Enero
No. Imp.	Dirección	Programado	Real
<b>Calidad</b>			
1	Satisfacción del cliente	100.00	65.63
1	Fortalecer el control interno	0.00	0.00
1	Crecimiento Estratégico	0.00	0.00
Total Contribución Calidad		100.00	65.63
<b>Logística</b>			
2	Satisfacción del cliente	0.00	0.00
2	Fortalecer el control interno	100.00	100.00
2	Crecimiento Estratégico	100.00	33.33
Total Contribución Logística		100.00	45.45
<b>Producción</b>			
3	Satisfacción del cliente	0.00	0.00
3	Fortalecer el control interno	100.00	93.33
3	Crecimiento Estratégico	100.00	100.00
Total Contribución Producción		100.00	96.00
<b>Tesorería, Finanzas y Recursos Humanos</b>			
4	Satisfacción del cliente	0.00	0.00
4	Fortalecer el control interno	100.00	75.00
4	Crecimiento Estratégico	0.00	0.00
Total Contribución Tesorería Finanzas y Recursos Humanos		100.00	75.00
<b>T o t a l e s</b>		100.00	71.05

Contribución por Objetivos		Mes	Enero		
No. Obj.	Descripción Objetivo	Contribución	Programado	Real	Diferencia
101	Mantener el control del proceso	12.00	100.00	75.00	-25.00
102	Asegurar que la producción se mantenga dentro de los parámetros cualitativos establecidos por el cliente	12.00	100.00	50.00	-50.00
201	Asegurar la entrega de productos al cliente	8.00	100.00	100.00	0.00
202	Asegurar el abastecimiento de materia prima en la planta a través de la planeación de la misma, con la finalidad de evitar paros de línea	8.00	100.00	100.00	0.00
203	Asegurar la satisfacción del cliente interno al abastecer los insumos requeridos, con la finalidad de que la materia prima cumpla con requisitos de tiempo de entrega, calidad y cantidad	5.00	100.00	0.00	-100.00
301	Cumplir al 100% el programa de producción en tiempo y forma (Hilatura)	10.00	100.00	100.00	0.00
302	Cumplir al 100% el programa de producción en tiempo y forma (Tejido)	10.00	100.00	80.00	-20.00
303	Cumplir al 100% el programa de producción en tiempo y forma (Acabado)	10.00	100.00	100.00	0.00
304	Mantener en óptimas condiciones las máquinas, equipos y equipos periféricos, así como las instalaciones para su operación.	5.00	100.00	100.00	0.00
401	Proveer a toda la empresa del personal que requieran de acuerdo a los perfiles que cada área determine	8.00	100.00	75.00	-25.00
402	Eficientar el uso del capital monetario	12.00	100.00	75.00	-25.00

Finalmente el siguiente formato resume el avance por cada uno de los imperativos básicos que se plantearon en la propuesta y hacia los cuales están dirigidas las acciones.

<b>Avance por Imperativo</b>			<b>Mes</b>		<b>Enero</b>
<b>No. Imp.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Contribución</b>	<b>Programado</b>	<b>Real</b>	<b>Diferencia</b>
1	Satisfacción del cliente	40.00	100.00	62.50	-37.50
2	Fortalecer el control interno	30.00	100.00	88.33	-11.67
3	Crecimiento Estratégico	30.00	100.00	100.00	0.00
<b>Total Sumas</b>		<b>100.00</b>			

Toda esta información puede brindar evidencia durante el año para que la Dirección pueda verificar el cumplimiento tanto de los indicadores, como del programa de trabajo, hacer revisiones trimestrales al mismo, con la finalidad de realizar los ajustes necesarios tanto a los indicadores como a las metas y así cada año se contarcon información relevante para la toma de decisiones.

## CONCLUSIONES

Se puede apreciar a lo largo del estudio, que la pregunta que motivó el desarrollo de esta tesis se ha respondido, pues la planeación estratégica es clave para la supervivencia de la empresa, pero esta supervivencia no se dará solamente conociendo el posicionamiento competitivo o las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, sino que se requieren planes de acción concretos y medibles los cuales una vez ejecutados generarán resultados positivos.

Lo anterior permitió cumplir el objetivo del estudio el cual fue el analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en cada una de las áreas, con la finalidad de diseñar de acuerdo a este análisis un modelo de planeación estratégica hecho a la medida de las necesidades y actividades de la empresa, el cual asegure el cumplimiento de los planes y programas que se establecieron derivados de dicho análisis.

Ahora bien, es claro que se deben transformar las acciones en objetivos y metas estratégicas, los objetivos como se ha visto por lo general son las acciones que deben ser realizadas por la organización en su operación cotidiana para alcanzar o mantener las ventajas competitivas planteadas, como todos los objetivos estos deben ser medibles y alcanzables, retadores pero realistas.

Por otra parte, las metas estratégicas son las acciones que deben ser realizadas por la organización para desarrollar herramientas o habilidades que sean factores o palancas de cambio para alcanzar o mantener las ventajas competitivas planteadas, estas suelen ser las acciones que se consideran importantes y urgentes.

También es de suma importancia asegurar la alineación de nuestros objetivos con las expectativas de la organización ya que cada área de la empresa debe ser soportada por al menos un objetivo.

Las empresas que pretenden modernizarse y no toman en cuenta que la transformación es más profunda de lo que piensan estarán realizando un cambio superficial que solo implica el cambio de nombre a los departamentos y a los puestos, pero haciendo exactamente lo mismo.

Como resultado del diagnóstico inicial, la empresa ha logrado seleccionar objetivos y metas y sabe que estos son congruentes con los intereses y expectativas de cada uno de los departamentos, por lo tanto ahora es tiempo de definir los indicadores a través de los cuales se podrá medir, controlar y mejorar el desempeño de las áreas.

La importancia de medir, es que se podrá tener control de los resultados y por consiguiente se conocerá de esta forma el estado que guarda la organización con respecto al cumplimiento de sus objetivos y metas, se asegurará la efectividad y la eficiencia de la aplicación de las estrategias, se conocerá la adaptabilidad del sistema de gestión o planeación estratégica a los cambios en los requerimientos de los clientes; también la empresa será capaz de identificar tendencias y detectar las verdaderas causas de los problemas y por último esta herramienta, el sistema de planeación estratégica diseñado permitirá controlar el desempeño de los procesos del negocio y a la vez anticipar la ocurrencia de desviaciones.

Para lograr que la empresa utilice los indicadores establecidos para la gestión de la misma se ha diseñado a través de un sistema de medición por niveles interrelacionados, lo cual permite que cada nivel de la organización de seguimiento al desempeño de ésta.

La hipótesis planteada se acepta, pues de acuerdo a la encuesta de *Bain&Company* la planeación estratégica es una de las herramientas de la administración más usadas en el mundo.

En un documento publicado por esta misma empresa de consultoría, nos da la siguiente descripción: “La planeación estratégica es un proceso integral para determinar lo que debería ser un negocio y cómo podría lograr esa meta de la mejor manera. Evalúa el potencial pleno de un negocio y explícitamente conecta los objetivos del negocio con las acciones y los recursos requeridos para obtenerlos”.

Diseñar un sistema de planeación estratégica, no sólo debe ser una técnica de gestión prioritaria para cualquier tipo de empresa, su importancia radica en que les ayuda a definir un proyecto de futuro y a dirigir el negocio según un plan y no a merced de los acontecimientos y avatares del mercado en el que se desenvuelven y lo mejor de todo es que esta puede ser aplicada a la pyme también.

## BIBLIOGRAFIA

- Gandolfo, J. (2010): *Los seis pasos del planeamiento estratégico*, Editorial Punto de Lectura en México. Primera Edición (México, D.F.)
- Goodstein, L.; Nolan, T. y Pfeifer, J. (1998): *Planeación Estratégica Aplicada, Cómo desarrollar un plan que realmente funcione*, Editorial Mc Graw Hill de México. Primera Edición (México, D.F.)
- Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2012): *Administración una perspectiva global y empresarial*, Editorial Mc Graw Hill de México. Catorceava Edición (México, D.F.)
- Ronda Pupo, Guillermo y MarcanéLaserra, J. Angel (2002): *Las leyes que rigen la efectividad de la ejecución de la dirección estratégica*, (en línea) 5campus.com, Control de Gestión.
- Gamboa, L.; Estrada, R.; Santibáñez, B.; Gómez, A.; García, B. (2000): *Historia e imágenes de la industria textil mexicana, Puebla, Tlaxcala y Veracruz*, Editorial Cámara de la Industria Textil Puebla y Tlaxcala en México. Primera Edición (Puebla, Pue.)
- Steiner, G. (2011): *Planeación estratégica, lo que todo director debe saber*, Grupo Editorial Patria de México. Trigésima Octava Reimpresión (México, D.F.)
- Horan, J. (2010): *El plan de negocios en una página*, Editorial Panorama Editorial de México. Primera Edición (México, D.F.)

- Rodríguez, J. (2005): *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, Editorial Thomson en México. Quinta Edición (México, D.F.)
- Munch, L. y Angeles, E. (2012): *Métodos y técnicas de investigación*, Editorial Trillas en México. Cuarta Edición (México, D.F.)
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010): *Metodología de la investigación*, Editorial Mc Graw Hill en México. Quinta Edición (México, D.F.)
- Chiavenato, H. (2011): *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones*, Editorial Mc Graw Hill en México. Segunda Edición (México, D.F.)
- Chiavenato, H. (2005): *Introducción a la teoría general de la administración*, Editorial Mc Graw Hill en México. Séptima Edición (México, D.F.)
- Penny, W.; Ortega, J. (1987): *Zaguán abierto al México Republicano 1820-1830*, Editorial UNAM. Primera Edición (México, D.F.)
- Stake, R. (2007): *Investigación con estudio de casos*, Ediciones Morata en Madrid. Cuarta Edición (Madrid, España)
- Fred R. David. (2000): *Conceptos de Administración Estratégica*, Edit. Prentice Hall, (México, D.F.)
- Hill Charles. (2000): *Administración Estratégica*, Edit. Mc Graw-Hill, (México D.F.)
- Morrisey, George L., (2000): *Pensamiento Estratégico*, Edit. Prentice-Hall, (México, D.F.)

Porter Michael M., (1995):*Estrategia Competitiva*, Edit. CECSA, (México, D.F.)

Ramírez Rojas José L., (2007):*Material del curso “Gestión estratégica”*, Maestría en Ciencias Administrativas, IIESCA UV, (México, D.F.)

Rigby, D. y Bilodeau, B. (2009): *Survey of Management Tools and Trends*[versión electrónica]. recuperado el 23 de Julio de 2013 de [http://www.bain.com/management\\_tools/Management\\_Tools\\_and\\_Trends\\_2009\\_Global\\_Results.pdf](http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2009_Global_Results.pdf) *Management Tools and Trends*.

## DICTOTIPIOGRAFIA

<http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml> Naturaleza y propósito de la Organización.

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/control-administrativo.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/teorias-de-la-organizacion.htm>

[http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formacioninicial/wpdescargas/bdigital/039\\_El\\_estudio\\_de\\_casos.pdf](http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formacioninicial/wpdescargas/bdigital/039_El_estudio_de_casos.pdf)

Case study analysis: applying theory to practice:  
<http://www.usq.edu.au/users/campbede/AcSk7.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos81/procedimiento-estrategia-empresarial/procedimiento-estrategia-empresarial2.shtml>

## GLOSARIO

Administración: (lat.*ad*, hacia, dirección, tendencia, y *minister*, subordinación, obediencia) es la ciencia social y técnica encargada de la *planificación, organización, dirección y control* de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

Estrategia: conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

Concepto: Se considera una unidad cognitiva de significado; un contenido mental que a veces se define como una "unidad de conocimiento".

Empleado: Persona que desempeña un cargo o trabajo y que a cambio de ello recibe un sueldo.

Patrón: Persona que emplea obreros o trabajadores en su propiedad o negocio, generalmente para realizar algún trabajo manual.

Empresa: organización, institución, o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de los demandantes.

Habilidades: Es la destreza para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar y conseguir los objetivos a través de unos hechos en relación con las personas, bien a título individual o bien en grupo.

Perspectiva: Punto de vista desde el cual se considera o se analiza un asunto.

Automatización: es la tecnología que trata de la aplicación de sistemas mecánicos, electrónicos y de bases computacionales para operar y controlar la producción.

Subsistema: Es un conjunto de partes e interrelaciones que se encuentran estructuralmente y funcionalmente, dentro de un sistema mayor.

Sistema: Es un conjunto de elementos que interactúan entre sí para lograr un objetivo común.

Planeación a largo plazo: Abarcan de 5 a más años para su realización, su función es regir la obtención, uso y disposición de medios. Estos cubren un área más amplia y no se fijan tanto en los detalles como una planeación de corto plazo.

Planeación formal: hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización. La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos.

Planeación estratégica: es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. Una de las herramientas más usuales en este tipo de planificación es el Análisis FODA.

Plan: Programa detallado de la realización de una cosa y conjunto de medios para llevarla a cabo.

Implementación: es la realización de una aplicación, o la ejecución de un plan, idea, modelo científico, diseño, especificación, estándar, algoritmo o política.

Diversificar: proceso por el cual una empresa pasa a ofertar nuevos productos y entra en nuevos mercados, por la vía de las adquisiciones corporativas o invirtiendo directamente en nuevos negocios

Utilidades: Ingreso neto de una empresa, calculado como los ingresos menos los costos por ventas, gastos operativos e impuestos. Las utilidades reflejan el grado de rentabilidad de una empresa.

Presupuesto: Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

Presupuesto base cero: es una metodología de planeación y presupuesto que trata de reevaluar cada año todos los programas y gastos de una organización, proporciona información detallada sobre los recursos económicos que se necesitan para lograr los resultados deseados, destacando la duplicidad de esfuerzos.

Competitivo: la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad, o sea, la optimización de la satisfacción o el precio fijados algunos factores.

Matriz de producto mercado: La matriz de Ansoff sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. En otras palabras, expresa las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

Inteligencia emocional: es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos.

Benchmarking: es una técnica utilizada para medir el rendimiento de un sistema o componente del mismo, frecuentemente en comparación con el que se refiere específicamente a la acción de ejecutar un *benchmark*. La palabra *benchmark* es un anglicismo traducible al español como *comparativa*.

Indicador: Magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad. Resultado cuantitativo de comparar dos variables.

Mercadeo: Conjunto de operaciones por las que ha de pasar una mercancía desde el productor al consumidor.

Proceso: conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.

Estructura: es la disposición y orden de las partes dentro de un todo.

Organigrama: es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización. Representan las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

Control Preventivo: sistema para identificar problemas a medida que surgen y tomar acción inmediata y automáticamente antes de que ocurra el resultado final.

Visión: el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Valores: Conjunto de normas o principios morales e ideológicos que dirigen el comportamiento de una persona o sociedad.

Transnacional: son las empresas multinacionales que no solo se rigen en su país de origen, sino que también se constituyen en otros países. Las multinacionales tienen capacidad de expandir la producción y otras operaciones alrededor del mundo, así como de movilizar plantas industriales (des localizar) de un país a otro.

Misión: el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización.

Control: La palabra control proviene del término francés *contrôle* y significa comprobación, inspección, fiscalización o intervención. También puede hacer referencia al dominio, mando y preponderancia, o a la regulación sobre un sistema.

Desempeño: Realización de las funciones propias de un cargo o trabajo.

FODA: metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada; Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro.

Estándar: patrón uniforme o muy generalizado de una cosa.

Batiente: El aparato que se usa para mezclar es el batiente o abridora, donde se abre la fibra y tiene salidas neumáticas por tuberías y se puede dirigir la salida de fibras o bien, a una zona del cuarto del batiente o a una habitación de reposos cuando ya está debidamente mezclada. En esta operación se añade ensimaje a las fibras a fin de lubricarlas y facilitar el trabajo de las cardas.

Carda: Peinar con fuerza las fibras textiles antes de hilarlas, generalmente con un cepillo metálico. Es un proceso mecánico que rompe los grupos no organizados de fibras (enmarañamientos de la misma) y alinear las fibras individuales de manera que sean más o menos paralelas entre sí.

Trócil: Este proceso proporciona la torsión que hace del hilo simple a un hilo de fibra discontinua la hilatura en un anillo estira, tuerce y enrolla en una sola operación continua

Engomadora: Es el proceso mediante el cual se le confiere a los hilos de urdimbre las características necesarias para resistir el esfuerzo al cual se encuentran sometidos en el proceso de tejeduría, especialmente la "NO RESISTENCIA A LA TRACCIÓN Y SI LA RESISTENCIA AL ROCE", mejorando la abrasión, la pilosidad y el trabajo dinámico del hilo en el telar. Se dice en textiles que un buen engomado es medio tejido.

Porfiriato: Época de nuestra historia nacional que estuvo bajo el dominio de un solo personaje: el Gral. Porfirio Díaz, fueron alrededor de 30 años en el ejercicio del poder.