



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA  
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE  
POSGRADO**

**“ESTRUCTURA DE UN MANUAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA  
PROVEEDORES DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MÉXICO.”**

**TESINA**  
Para Obtener el Grado de  
**Maestra en Administración de Negocios Global.**

**DIRECTORA:**  
Dra. Sandra Alicia Salgado Guzmán

**Asesores:**  
M.F.P Gabriel Montiel Morales  
Dr. José Cruz Morales Carpinteyro

**PRESENTA:**  
Ing. Sandra Michetl Madrid Reyes

**Puebla, Pue. Noviembre 2023**



Oficio No. FCP/SIEP-DIG.0025/2023  
Asunto: Digitalización de la Tesina

C. MADRID REYES SANDRA MICHTEL  
PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesina denominada "ESTRUCTURA DE UN MANUAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA PROVEEDORES DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MÉXICO", a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL MODALIDAD A DISTANCIA.

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE  
"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"  
H. Puebla de Z., 16 de octubre de 2023

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ  
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado



**DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ**

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 tesina denominada: "**ESTRUCTURA DE UN MANUAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA PROVEEDORES DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MÉXICO**" elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL** de nombre:

**SANDRA MICHEL MADRID REYES**

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.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 04 de octubre de 2023



**DRA. SANDRA ALICIA SALGADO GUZMÁN**

**DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ**

Secretaría 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 Metodológico** de la tesina denominada: **“ESTRUCTURA DE UN MANUAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA PROVEEDORES DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MÉXICO”** elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL** de nombre:

**SANDRA MICHEL MADRID REYES**

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.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 04 de octubre de 2023



**DR. JOSÉ CRUZ MORALES CARPINTEYRO**

**DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ**  
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 el que suscribe en mi calidad de **Asesor Temático** de la tesina denominada: “**ESTRUCTURA DE UN MANUAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA PROVEEDORES DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MÉXICO**” elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL** de nombre:

**SANDRA MICHEL MADRID REYES**

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.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE  
H. Puebla de Z., a 04 de octubre de 2023



**M.F.P. GABRIEL MONTIEL MORALES**

## ÍNDICE

I INTRODUCCIÓN.....	1
II DELIMITACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN..	3
III JUSTIFICACIÓN.....	4
IV OBJETIVOS.....	5
4.1 Objetivo General.....	5
4.2 Objetivos Específicos.....	5
V METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
VI MARCO TEÓRICO.....	6
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	7
1.1 Planeación Estratégica.....	7
1.2 Importancia de las etapas de Previsión e Integración como etapas básicas dentro del proceso de planeación estratégica.....	10
1.2.1 Etapa de Previsión dentro del proceso de planeación estratégica.....	10
1.2.2 Etapa de Integración dentro del proceso de planeación estratégica...	11
1.3 Modelo General del Proceso Estratégico.....	11
1.4 Principales Herramientas de Planeación Estratégica.....	16
1.4.1 Matriz FODA.....	16
1.4.2 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.....	18
1.4.3 Estrategias Competitivas.....	18
1.4.4 Matriz PESTEL.....	20
1.4.5 Análisis del Modo y Efectos de Fallo: AMEF.....	22
1.4.6 Diagrama causa-efecto o Diagrama de Ishikawa.....	23
1.4.7 Diagramas de Flujo de proceso o de procedimientos.....	24
1.4.8 Diagrama de Gantt.....	25
1.5 Las Empresas como Sistemas Abiertos.....	26
1.6 Determinantes del Éxito de la Planeación Estratégica.....	27
CAPÍTULO 2. INDUSTRIA AUTOMOTRIZ.....	29
2.1 Industria automotriz.....	29
2.2 Industria Automotriz en México.....	30

2.3 Proveeduría automotriz en México.....	34
2.4 Panorama mundial de la industria automotriz ante la COVID-19.....	36
2.5 Panorama de la industria automotriz mexicana ante la COVID-19.....	37
2.6 Desabasto de semiconductores por la Guerra entre Rusia y Ucrania.....	39
CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE ESTRUCTURA DE MANUAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA PROVEEDORES DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ.....	41
3.1 Inclusión de las Etapas de la planeación estratégica.....	42
3.2 Propuesta de Listado de control (Checklist) para la revisión gerencial de la Planeación estratégica para proveedores de la industria automotriz.....	51
CONCLUSIONES.....	54
BIBLIOGRAFÍA.....	56
ANEXOS.....	60

## I INTRODUCCIÓN

La industria automotriz en México debido a la localización de grandes corporativos internacionales de fabricación de autos, es considerado como un sector estratégico, aunado a que cuenta con una gran cadena de proveeduría de las diferentes autopartes a lo largo del territorio nacional. Entre los fabricantes de automóviles establecidos en México figuran Audi, Volkswagen, Grupo Baic, BMW, Stellantis, Ford, General Motors, Honda, Hyundai, JAC de Giant Motors, KIA, Mazda, Mercedes Benz, Nissan y Toyota (Morales R., 2023).

A continuación, se presentan indicadores que sustentan la importancia de la industria automotriz a nivel nacional (Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, 2022):

- La industria automotriz participa con el 3.6% del PIB nacional en México.
- La industria automotriz representa el 19.4% al PIB manufacturero en México.
- El 33% de las exportaciones manufactureras son productos automotrices.
- El 88% de la producción automotriz es reservada al mercado de exportación.
- La industria automotriz en el 2020 produjo un PIB de \$432.7 mil millones de pesos.

Esta industria se ha constituido como precursora de la competitividad en las regiones donde se ha establecido, lo que se ha traducido, entre otros resultados, en empleos más calificados y mejor remunerados, así como en un mayor desarrollo del capital humano (Secretaría de Economía, 2020).

La proveeduría automotriz localizada en México es un propulsor de competitividad en las diferentes regiones del país. México tiene una industria de autopartes competitiva, integrada por más de 600 empresas de primero, segundo y tercer nivel (Secretaría de Economía, 2020). Los niveles de los proveedores

comúnmente utilizados en la industria automotriz se refieren al primer nivel o TIER 1, son aquellos proveedores que entregan sus productos directamente al fabricante del vehículo; los TIER 2, son aquellos que entregan sus productos al proveedor de primer nivel; finalmente los TIER 3, son aquellos que entregan sus productos al proveedor de segundo nivel.

Los proveedores dicha industria están en una constante búsqueda de nuevos proyectos que permitan su crecimiento y permanencia en el mercado de autopartes. El proceso de planeación estratégica es el medio por el cual los altos directivos ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo, apoyados en la misión, la visión, los valores, la estrategia y las políticas como pilares de la organización.

Contar con un plan estratégico es de vital importancia para los proveedores de dicha industria ya que la participación activa y coordinada de sus acciones son la base de la competitividad, sus adecuadas estrategias y análisis contribuyen a la generación de empleo, son detonantes en el desarrollo del país generando las ventajas competitivas para posicionarse internacionalmente.

Para la industria de autopartes la planeación estratégica toma una mayor relevancia ya que es la base de sus estrategias, facilita su adaptabilidad al entorno y su capacidad de adaptación al cambio para seguir generando ganancias, innovación y satisfacción del cliente y de sus accionistas.

La metodología de esta tesina se realizará bajo un método descriptivo y documental con un enfoque cualitativo. El objetivo es realizar una estructura de manual de planeación estratégica para proveedores de la industria automotriz para proporcionar una guía para la aplicación de dicha planeación, para los altos niveles directivos, cuya finalidad es que coadyuve en la toma de decisiones y en el logro de sus objetivos.

## II DELIMITACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Los proveedores de la industria automotriz, rigen sus acciones con base a objetivos de sus accionistas y en base a éste toman decisiones de satisfacer las necesidades de su cliente.

Los proveedores de la industria automotriz en México no se apegan a un proceso de planeación, ya que están concentrados en el cumplimiento de sus proyectos enfocando sus esfuerzos en la aceptación de sus productos con costos competitivos, perdiendo de vista que un proveedor de la industria automotriz sin planeación, es como un auto de carreras sin un piloto, ya que orientar los esfuerzos de la compañía a través de la planeación es lo que mantendría con vida al proveedor en la industria automotriz aunado al cumplimiento de los requerimientos y expectativas de sus clientes y accionistas.

Los directivos de los proveedores de la industria automotriz realizan su proceso de toma de decisiones sin una referencia de planeación provocando que tomen sus decisiones poco asertivas o sin fundamentos.

La falta de una guía en el proceso de planeación puede significar la ruina de un proyecto automotriz ya que pueden tomarse decisiones opuestas al no estar alineadas a los objetivos, la misión y visión de la compañía.

Los mandos tomadores de decisiones de los proveedores automotrices delegan el proceso de planeación a mandos medios-operativos sin experiencia los cuales no cuentan con una lista de forma estandarizada que les permita cumplir los requerimientos indispensables para realizar su planeación.

Adicionalmente los proveedores automotrices en México utilizan las diferentes tendencias de la planeación estratégica de manera desarticulada, ya que la alta gerencia al delegar el proceso de planeación estratégica a los diferentes

departamentos, la planeación estratégica se realiza de manera desarticulada y las estrategias son acciones no coordinadas ni participativas a los objetivos de los accionistas y de la alta dirección.

### **III JUSTIFICACIÓN**

Ante la problemática descrita, la finalidad del presente trabajo es que los proveedores de la industria automotriz en México cuenten con una guía de una Estructura de un Manual de Planeación estratégica para fortalecer su proceso de toma de decisiones incrementando su competitividad y análisis de riesgos a los que se enfrentan diariamente en sus negocios.

Para los proveedores de la industria automotriz toda decisión ha de estar precedida de un plan diseñado con un propósito fijado, la planeación estratégica es el pilar fundamental de la toma de decisiones.

Actualmente no se cuenta con una guía o manual para llevar a cabo la planificación estratégica de los proveedores de la industria automotriz en México, la cuál es de vital importancia para dichos proveedores debido a que la participación activa y coordinada de sus acciones son la base de la competitividad, sus adecuadas estrategias contribuyen a la generación de empleo, son detonantes en el desarrollo del país, que permitirán a la industria automotriz mexicana seguir consolidándose en el mercado internacional.

El alcance de este trabajo de tesina es el diseño de una estructura de Manual de Planeación estratégica para proveedores de la industria automotriz en México.

Es de vital importancia proporcionar orientación a los mandos gerenciales de los proveedores de la industria automotriz, así como al personal involucrado en el proceso de planeación estratégica, así como a recién egresados y estudiantes de

las diferentes carreras interesadas en cómo se desarrolla paso a paso la planeación estratégica en los proveedores de la industria automotriz en México.

## **IV OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo General**

El objetivo es construir una estructura de manual de planeación estratégica que proporcione una guía de referencia a mandos directivos, gerenciales y a todo involucrado en el proceso de planeación.

### **4.2 Objetivos Específicos**

Los Objetivos específicos son:

1. Incluir las etapas de la planeación estratégica.
2. Elaborar un listado de control (Checklist) para la revisión gerencial de la Planeación estratégica para proveedores de la industria automotriz.

## **V METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología de investigación del presente trabajo se realizará bajo un método descriptivo y documental con un enfoque cualitativo al especificar las características importantes de las diferentes líneas de la planeación estratégica dentro de la administración de negocios por medio de consulta bibliográfica para posteriormente desarrollar la estructura del manual de planeación estratégica para los proveedores de la industria automotriz.

Los resultados esperados son contar con una estructura del manual de Planeación estratégica para proveedores de la industria automotriz, el cual permitirá guiar los pasos, es decir, proporcionar una guía para la aplicación de dicha planeación, para los altos niveles directivos, cuya finalidad es que coadyuve en la toma de decisiones y en el logro de sus objetivos, mejorando el desempeño y competitividad de la proveeduría automotriz localizada en México.

## V MARCO TEÓRICO

### CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Un proceso es una serie de pasos para llevar a cabo una actividad (Arias, A., 2023). El proceso administrativo es la metodología base compuesta por las etapas de planeación, organización, dirección y control (Münch, 2018). En la Figura 1 se observa el proceso administrativo:

**Figura 1.**

*Proceso administrativo.*



Fuente: Münch, 2018.

Planeación. ¿Qué se quiere hacer?, es definir lo que se va a hacer, marcando el rumbo de las actividades para obtener los resultados deseados.

Organización. ¿Cómo se va a hacer?, es determinar los métodos, funciones y responsabilidades.

Dirección. Es ejecutar y conducir los recursos a través de un liderazgo orientado al cumplimiento de los objetivos.

Control. ¿Cómo se ha realizado?, es medir, evaluar los resultados, orientado a que lo que no se mide no se mejora continuamente, con el objetivo de establecer planes de mejora para iniciar el ciclo de mejora continua.

El proceso administrativo tiene dos fases: estructural o mecánica y operativa o dinámica., en la primera se establece su fin y cómo lograrlo; en la segunda se lleva a cabo la ejecución de lo definido (Olvera, Ch.,2017).

Es importante destacar que, para el presente trabajo a parte de considerar las etapas del proceso administrativo, se considerarán las 2 fases tanto mecánica, y dinámica, lo anterior debido a que en la primera se establece lo que debe hacerse, y en la segunda, se indica el cómo manejar la empresa.

## **1.1 Planeación Estratégica**

La planeación es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos (Münch, 2019).

La planeación estratégica, es un programa dónde los mandos directivos estipulan las estrategias que orientarán la marcha de la empresa, con el fin de conseguir el mejor posicionamiento en su ramo.

“Por lo general contiene los planes específicos de un año y el esbozo de los planes a cinco años” (Platas y Cervantes, 2018).

La política base es la directriz que rige a la organización y está constituida por (Platas y Cervantes, 2018):

- Misión: razón de ser de la empresa; cómo desea ser vista la empresa en el mercado, lo que da vida y sentido de pertenencia.
- Visión estratégica: a dónde deseamos ir; qué camino debemos seguir.
- Análisis del panorama presente: elaborar un diagnóstico de todas las áreas de la empresa.
- Objetivos de negocio: qué hacemos bien; qué deseamos mejorar e innovar en el futuro.
- Los programas: Serie de actividades en secuencia con responsable y plazos que deben ser monitoreados para alcanzar los objetivos.
- Estrategia: es un plan, patrón, perspectiva que integra las principales metas, políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar (Mintzberg, 2001).
- Decisiones estratégicas: es el plan de la empresa, es el cómo va a lograr sus objetivos.

- Factores claves de éxito: para que tenga éxito en el mercado y ser competitiva, debe mantener calidad, precios, innovación, investigación y desarrollo, servicio, mercadotecnia, tiempo de respuesta y cobertura.
- Seguimiento: la manera como se aplican y desarrollan las estrategias y actuaciones, y corregir las desviaciones.
- Evaluación: conocer en dónde se encuentra la organización, con métodos numéricos.

Es necesario que las empresas formulen planes estratégicos dinámicos a los cambios del entorno interno y externo, se requiere que la dirección estratégica, sea ágil, flexible, se deben incluir indicadores de efectividad de los procesos que permitan tomar acciones correctivas y preventivas.

La filosofía de la empresa es la influencia de todas las personas que van legando conocimientos, experiencia y valores, factores elementales para el diseño de una nueva cultura organizacional. Los valores fundamentales en todo negocio. La tendencia a ser empresas socialmente responsables.

La planeación tiene tres niveles (Chiavenato, Sapiro, 2011) el estratégico, el táctico y el operativo, tal como se muestra a continuación:

**Tabla 1.**

*Los tres niveles de planeación en una organización.*

<b>Planeación</b>	<b>Horizonte de tiempo</b>	<b>Alcance</b>	<b>Contenido</b>
<b>Estratégica</b>	Largo Plazo	Macro orientada. La empresa debe ser considerada como un todo.	Genérico.

<b>Táctica</b>	Mediano Plazo	Se considera a cada departamento de la empresa por separado.	Detallado.
<b>Operativa</b>	Corto Plazo	Micro orientada. Enfocada en operaciones específicas	Específico.

*Fuente: Chiavenato, Sapiro (2011)*

La planeación estratégica, comprende a la empresa en su conjunto y su propósito es tener una visión clara de hacia dónde dirigir las acciones que aseguren el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

## **1.2 Importancia de las etapas de Previsión e Integración como etapas básicas dentro del proceso de planeación estratégica**

### **1.2.1 Etapa de Previsión dentro del proceso de planeación estratégica**

El autor Sainz quién indica que la previsión permite mirar hacia el futuro y que es una de las primeras tareas a realizar en la planificación lo cual permitirá a las organizaciones participar en la construcción de su propio futuro, sin embargo la autora considera que la etapa de previsión DEBE ser considerada como un paso específico en la primera etapa del plan estratégico y no quedar implícitamente ya que se corre el riesgo de no considerarlo y no podemos comenzar a planear sin comenzar a mirar hacia el futuro (Sainz, 2107, pág.64,65).

Para esta Tesina se considerará a la etapa de previsión en la cuál DEBEMOS reflexionar y detenernos para mirar el pasado, mirar e presente de dónde estamos posicionados y mirar hacia el futuro; es la etapa dónde nos debemos formular las siguientes preguntas: ¿Qué hemos hecho?, ¿Qué estamos haciendo?, ¿Qué queremos hacer?, ¿Qué puede hacerse? y ¿Qué debemos hacer?.

### **1.2.2 Etapa de Integración dentro del proceso de planeación estratégica.**

Para Münch, la etapa de integración, se refiere a la unificación de esfuerzos de cada área de la organización; la integración es importante porque permite la colaboración y el trabajo en equipo, lo que a su vez aumenta la eficiencia y la productividad de la organización.

Para esta Tesina la etapa de Integración será utilizada en la fase de obtener y articular elementos humanos, técnicos, materiales y financieros con el fin de lograr los objetivos y metas establecidos.

### **1.3 Modelo General del Proceso Estratégico**

El propósito de la planeación estratégica es formular estrategias e implementarlas por medio de los planes tácticos y operacionales (Chiavenato, Sapiro, 2011). La planeación estratégica debe:

1. Enfocarse Sistemáticamente. Debe contemplar a la empresa con un enfoque de unidad, las estrategias deben ser orientadas con un enfoque de sistemas y no como departamentos aislados.
2. Enfocarse al futuro. Tiene que ver directamente con el futuro de la empresa y debe estar orientada a largo plazo. La visión organizacional es importante para definir los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar con el tiempo.
3. Crear valor. La estrategia no sólo debe servir a los accionistas y los grupos de interés de la organización, sino que debe crear valor para todos ellos, sean accionistas, clientes, proveedores, ejecutivos, empleados, etc.
4. Ser participativa. Todos los miembros de la organización deben formular y entender la planeación estratégica. Como existen innumerables caminos que

llevan al futuro, la planeación estratégica debe ser un conjunto alineado de decisiones que moldee el camino elegido para llegar a él.

5. Tener continuidad. La planeación estratégica sirve para articular y preparar la estrategia. Sin embargo, no debe ser algo que sólo se haga una vez cada año. No debe ser algo discontinuo. Cuanto mayor sean los cambios en el entorno, mayor será la cantidad de planeación y re-planeación estratégica que deben hacerse continuamente.
6. Ser implementada. La implementación de la planeación estratégica es el principal desafío. Para que tenga éxito, todas las personas de la organización la deben poder en práctica todos los días y en todas sus acciones.
7. Ser monitoreada. El desempeño y los resultados de la planeación estratégica deben ser evaluados. Para ello, la estrategia debe incluir indicadores y datos financieros que permitan el monitoreo constante y permanente de sus consecuencias a efecto de que sea posible aplicar medidas correctivas que garanticen su éxito.

Se han perfeccionado múltiples metodologías para desarrollar el proceso de planeación estratégica que engloban sus etapas básicas, como son: Análisis y diagnóstico, Elección, Implementación y Evaluación.

A continuación, se presentarán diversos modelos de dicha planeación según diferentes autores expertos en el tema (Chiavenato y Sapiro, 2011):

El modelo del Glueck representa las etapas básicas:

**Tabla 2.**

*Modelo del proceso de la administración estratégica de Glueck.*

<b>Análisis y diagnóstico</b>	<b>Elección</b>	<b>Implementación</b>	<b>Evaluación</b>
1. Objetivos de la empresa	1. Alternativas estratégicas posibles.	1. Liderazgo en la implementación, para asegurar la ejecución de la estrategia escogida.	1. Evaluación de la estrategia.

2. Amenazas y oportunidades reales y potenciales del ambiente, así como identificar las ventajas estratégicas internas de la empresa.	2. Formular alternativas estratégicas.	2. Adaptar la cultura y la estructura organizacional a la estrategia escogida.	2. Asegurar que la estrategia alcance los resultados.
3. Mapear el entorno y diagnosticar los cambios económicos, políticos, sociales, tecnológicos y culturales y diagnosticar las fortalezas y debilidades de la empresa.	3. Elegir las estrategias.	3. Implementación en la organización.	

*Fuente: Chiavenato, Sapiro (2011)*

Por otra parte, Mintzberg propone crear una estrategia a partir de un diagnóstico interno y externo pero como pilares fundamentales. A diferencia del modelo de Glueck, Mintzberg propone incluir a la responsabilidad social y los valores corporativos en la etapa de la creación de las estrategias, para posteriormente evaluarlas, elegir las y finalmente implementarlas.

### **Tabla 3.**

*Modelo del proceso de la administración estratégica de Mintzberg.*

<b>Diagnóstico externo.</b>	<b>Diagnóstico interno.</b>
Amenazas y oportunidades del entorno.	Fortalezas y debilidades de la organización.
Factores claves de éxito.	Competencias distintas.
Creación de la estrategia.	
Responsabilidad social.	Valores corporativos.
Evaluación y elección de la estrategia.	
Implementación de la estrategia.	

*Fuente: Chiavenato, Sapiro (2011)*

El modelo de planeación estratégica de Steiner, tiene como premisa que todos los planes tienen un propósito común: la previsión, la programación y la coordinación de una secuencia lógica de hechos, los cuales deben llevar a alcanzar los objetivos que los rigen. Desde el punto de vista de Steiner, el plan describe un curso predeterminado de acción para un periodo específico, que tiene por objeto alcanzar un objetivo deseado y responde a las preguntas: qué, cuándo, cómo, dónde y por qué.

**Tabla 4.**

*Modelo del proceso de la administración estratégica de Steiner.*

<b>Premisas.</b>	<b>Planeación.</b>			<b>Implementación y revisión.</b>	
Finalidad de la organización.	Planeación estratégica.	Planeación Táctica.	Planeación Operativa.	Organización para implementar los planes.	Revisión y evaluación de los planes.
Valores y principios de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión de la empresa.</li> <li>• Objetivos Generales a largo plazo.</li> <li>• Políticas generales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de mediano plazo.</li> <li>• Objetivos particulares.</li> <li>• Políticas particulares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas a corto plazo.</li> <li>• Metas.</li> <li>• Procedimientos.</li> </ul>		
Evaluación de las oportunidades y amenazas externas y de las fortalezas y debilidades de la organización.					
Pruebas de viabilidad.					

*Fuente:* Chiavenato, Sapiro (2011)

Finalmente, Chiavenato y Sapiro, proponen 6 partes que componen su modelo del proceso estratégico, de las cuales destaca la parte 1 ya que este modelo incluye los fundamentos de la estrategia y la competencia como inicio de su modelo, con una mención de las organizaciones que aprenden de las demás; a su vez incluye también el gobierno corporativo, la responsabilidad social y desarrollo sustentable como elementos diferenciadores de los demás modelos mencionados.

**Tabla 5.**

*Modelo del proceso de la administración estratégica de Chiavenato y Sapiro.*

Parte I. Fundamentos de la estrategia y la competencia.	1.Evolución y bases del pensamiento estratégico en la organización (qué tiene la organización actualmente)	2.Definición del proceso de planeación estratégico.	3.Organización que aprende de otras.
Parte II. Conocimiento de la competencia y la organización.	4.Intención estratégica.	5 y 6. Diagnóstico estratégico externo e interno.	7.Construcción de escenarios.
Parte III. Concepción de la estrategia.	8.Política de negocios.	9.Modelos dinámicos de competencia y cooperación.	
Parte IV. Formulación de la estrategia.	10.Definición de los objetivos y diseño de las estrategias.		
Parte V. Ejecución de la estrategia.	11.Administración estratégica.	12.Iniciativas emprendedoras y liderazgo estratégico.	13.Gobierno corporativo, responsabilidad social y desarrollo sustentable.
Parte VI. Evaluación estratégica.	14.Evaluación de la estrategia.		

*Fuente: Chiavenato, Sapiro (2011)*

La planeación estratégica, es el proceso de formular y ejecutar las estrategias de la organización con el propósito de insertarla, por medio de su misión, en el entorno donde actúa y su producto es el plan de acción. Por su parte la estrategia define la estructura de la organización y los procesos internos que buscan producir efectos sumamente pasivos en su desempeño.

Sin embargo, no basta con sólo formular las estrategias de esa acción sistémica e integrada, también es necesario saber implementarlas y ejecutarlas por medio de programas y proyectos específicos.

Para el presente trabajo será utilizado el *Modelo del proceso de la administración estratégica de Mintzberg*, ya que considera “el análisis de la situación actual” como parte fundamental de la Planeación estratégica, por lo tanto, es de relevancia que los proveedores de la industria automotriz en México consideren el diagnóstico externo (amenazas y oportunidades del entorno) y diagnóstico interno (fortalezas y debilidades) dentro dicha planeación.

Adicionalmente, se recomienda para la Estructura del Manual de Planeación estratégica para proveedores de la industria automotriz en México, utilizar a manera de guía, el *Modelo del proceso de la administración estratégica de Chiavenato y Sapiro*, como pilar de referencia del éxito de la planeación estratégica, el cual incluye como base las etapas del proceso administrativo.

## **1.4 Principales herramientas de Planeación estratégica.**

### **1.4.1 Matriz FODA**

En 1982 H. Wellurich publicó una Matriz de cuatro células, conocida hoy como matriz FODA en “The SWOT Matrix- a tool for situational análisis”, *Journal of Lonh Range Planning*, vol. 15, número 2. Está matriz busca indicar los puntos favorables y desfavorables del entorno de la organización, también es conocido como Análisis SOFT (por sus siglas en inglés, Satisfactory, Opportunity, Fault,

Thhreat), en español el significado de las siglas FODA es el siguiente: Fortalezas, Oportunidades y Amenazas (Chiavenato y Sapiro, 2011).

La matriz FODA, ver Figura 2., es utilizada en la planeación estratégica para realizar el análisis de la situación interna y externa de la organización. El diagnóstico externo es considerado como una amenazas y oportunidades del entorno. El diagnóstico interno es considerado como fortalezas y debilidades de la organización.

**Figura 2.**

*Matriz FODA.*

Fortalezas	Oportunidades
Debilidades	Amenazas

Estrategias para convertir:

Amenazas →	Oportunidades
Debilidades →	Fortalezas

Fuente: Chiavenato y Sapiro, 2011

Esta herramienta conocida como Matriz FODA será utilizada en la presente tesina ya que será la referencia para que los proveedores de la industria automotriz, puedan realizar el análisis de la situación interna y externa de su organización y les permita identificar, lo que es bueno en el presente es satisfactorio, lo que es bueno en el futuro es una oportunidad, lo que es malo en el presente es una falla y lo que es malo en el futuro es una amenaza.

#### **1.4.2 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter**

Michael Porter introdujo el modelo de las cinco fuerzas de la competencia y de la forma en que una organización puede administrar esas fuerzas para obtener una ventaja competitiva sostenible, las cuales están compuestas por (Chiavenato y Sapiro, 2011):

1. Entrantes potenciales al mercado.
2. Amenaza de productos y servicios sustitutos.
3. Poder de negociación de los clientes.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Grado de rivalidad o ferocidad de los competidores.

El Modelo de las 5 Fuerzas de Porter, ofrece pautas reales para saber qué fuerzas están impulsando o limitando la rentabilidad real de la organización, además de cuál es la respuesta producida por los cambios que hayamos incluido.

Para el presente trabajo será utilizado el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter, ya que brindará a los proveedores de la industria automotriz el beneficio de anticiparse e influenciar a sus competidores y a sus clientes.

#### **1.4.3 Estrategias Competitivas**

Michael Porter indica que las estrategias competitivas tienen por objeto superar a los rivales en la industria. Las estrategias genéricas más comunes son tres:

1. Liderazgo global en costos
2. Diferenciación o segmentación
3. Enfoque o concentración

Cada una de las estrategias tiene sus propios riesgos, pero hay dos riesgos que se presentan en cualquiera de las 3 estrategias: No alcanzarlas y Que se erosione la ventaja.

Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos, como en sus diferencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno.

Para Henry Mintzberg, existen cinco Ps de la estrategia como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva (Mintzberg, 2001):

1. *Estrategia como Plan.* La estrategia es un plan, una guía o una serie de guías para abordar una situación específica.
2. *Estrategia como Pauta de acción.* La estrategia es una pauta de acción, una maniobra para ganar al competidor.
3. *Estrategia como Patrón.* La estrategia es un patrón o un modelo de flujo de acciones. Los patrones no pasan desapercibidos.
4. *Estrategia como Posición.* La estrategia es una posición, en particular, un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un “medio ambiente” un “dominio”.
5. *Estrategia como Perspectiva.* La estrategia es una perspectiva, su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo.

Para Mintzberg, una estrategia de negocios debe contener los siguientes criterios generales:

- ✓ Consistencia: La estrategia no deberá presentar metas ni políticas inconsistentes entre sí.
- ✓ Consonancia: La estrategia deberá representar una respuesta adaptativa al medio ambiente externo, así como a los cambios relevantes que en él ocurren.
- ✓ Ventaja: La estrategia deberá facilitar la creación o la preservación de la superioridad competitiva en el área elegida de actividades.
- ✓ Factibilidad: La estrategia no deberá agotar los recursos disponibles y tampoco generar problemas irresolubles.

Para el presente trabajo terminal, se recomienda a los proveedores de la industria automotriz que las estrategias competitivas tienen por objeto superar a los rivales en la industria, tal como lo indica Michael Porter; de la misma forma se recomienda que la estrategia de negocios seleccionada deba considerar los criterios generales propuestos por Mintzberg, ya que permitirá la preservación de la superioridad competitiva al considerar siempre que se contemple una ventaja, factibilidad, consonancia y consistencia que le permita superar a un competidor.

#### **1.4.4 Matriz PESTEL**

La Matriz PESTEL es una herramienta utilizada para identificar las fuerzas macro (externas) que afectan a una organización. Sus letras representan los factores a evaluar en cuanto a factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, del entorno y legales. El resultado servirá para identificar amenazas y debilidades, que después se utilizarán para completar un análisis FODA.

Los mandos directivos deben considerar y estar conscientes de los siguientes 7 factores que son susceptibles al cambio y que pueden afectar a la organización, por lo cual deben ser considerados dentro del análisis para identificar las fuerzas externas que afectan a la organización (Henry Mintzberg y James Brian Quinn, 2001):

1. *Medio ambiente de la compañía.* Se refiere a los factores del entorno que rodean a la empresa, así como a las influencias ambientales que pueden afectar de manera directa o indirecta a la organización.
2. *Tecnología.* Es el impacto tanto de las maquinarias, conocimiento técnico ó know-how, así como el desarrollo tecnológico y de diseño que afecten a la empresa.
3. *Ecología.* El proceso de manufactura de la empresa debe considerar los cambios o modificaciones a los recursos básicos utilizados, tales como el agua, la calidad del aire. Las condiciones climáticas, la temperatura son factores que deberán ser considerados en el análisis de la organización a manera de debilidades o amenazas para el proceso de manufactura.
4. *Economía.* Los recursos monetarios, el entorno macro económico y la volatilidad mundial deben ser evaluados y considerados como factores de riesgo y oportunidades.
5. *Industria.* Considerar los cambios en los procesos de manufactura, así como sus innovaciones es de vital importancia ya que pueden representar factores de riesgos y oportunidades que deben ser considerados tanto en la competencia nacional como internacional.
6. *Sociedad.* El entorno social es fundamental en el análisis del medio de la empresa, ya que ésta forma parte inherentemente de un grupo que se interrelaciona con otros ya sea beneficiándolos y/o afectándolos. La empresa debe considerar las oportunidades que le brinda la sociedad a sus productos, así como las fortalezas y las afectaciones que ésta le puede generar por su localización.
7. *Legal y Político.* La consideración del marco legal en la evaluación de los factores que afectan a la empresa dependerá del cumplimiento regulatorio al que esté supeditada tanto a nivel, local, nacional e internacional. De la misma manera el acontecer político es un factor a considerar, debido a las posibles alteraciones que pueda vivir el país o bien por los beneficios políticos como acuerdos arancelarios

que puedan desprenderse de la política en vigor dónde se encuentre localizada la empresa.

Para la presente propuesta de tesina, se recomienda a los proveedores de la industria automotriz en México utilizar la Matriz PESTEL como herramienta en su planeación estratégica para identificar factores “políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, legales” que impactan el negocio de manera sistémica y reconocer dónde se encuentra el escenario presente de la compañía, así como qué atributos claves de su entorno deben ser considerados para determinar sus estrategias futuras.

#### **1.4.5 Análisis del Modo y Efectos de Fallo: AMEF**

Es una metodología para el análisis de riesgos usada con frecuencia por las organizaciones y se le denomina AMEF o Análisis del Modo y Efecto de Fallo.

Este método se usa cuando se persigue la identificación de todos los posibles problemas que pueden surgir, clasificar la criticidad del riesgo y decidir qué acciones tomar al respecto. (Metodología para el Análisis de Riesgos, AMEF,2022).

El AMEF se desarrolla a través de las siguientes etapas:

1. Formar al equipo multidisciplinario involucrado en el proceso a evaluar.
2. Elaborar un diagrama de flujo del proceso esperado.
3. Identificar los requerimientos.
4. Identificar los potenciales modos de falla.
5. Identificar los efectos de modos de falla.
6. Determinar la severidad (se le asigna un valor entre 1 y 10).
7. Identificar las causas potenciales.
8. Determinar la ocurrencia.
9. Identificar las causas potenciales.
10. Determinar la ocurrencia.
11. Identificar el control de prevención.

12. Identificar el control de detección.
13. Determinar la detección.
14. Calcular el número de prioridad de riesgo  $RPN = \text{Severidad} \times \text{Ocurrencia} \times \text{Detección}$ .

Se puede obtener un valor entre 1 y 100. Finalmente los RPN más altos son los que deben ser controlados a través de una medida correctiva.

En el marco de este trabajo terminal, se propone crear un AMEF de planeación estratégica el cuál contenga como “inputs” (entradas) las debilidades y amenazas identificadas en la Matriz FODA a manera de fallos para que a cada una le sean establecidas un índice de prioridad con sus respectivas acciones correctivas, lo anterior permitirá reducir el riesgo de las debilidades y amenazas identificados por los proveedores automotrices en México, al mismo tiempo permitirá generar estrategias de planeación estratégica con base a los resultados de los índices de prioridad.

#### **1.4.6 Diagrama causa-efecto o Diagrama de Ishikawa**

Son utilizados en la planeación estratégica como una herramienta que permite identificar el problema derivado de una estrategia no alcanzada o fallida dentro de la etapa de formulación y evaluación de la planeación estratégica.

Esta herramienta tiene como objetivo encontrar la causa raíz de ¿qué puede causar un problema? Existen tres tipos de diagramas causa-efecto (Rivas Tovar, 2016).

1. Diagrama causa-efecto del proceso. Se estructura en la fase del proceso dónde se tiene identificado el problema, se dibujan flechas que contienen los principales problemas en cada etapa del proceso.
2. Diagrama causa-efecto de las 5M. Es el diagrama más integral, ya que obliga a quién lo aplica a pensar sobre los cinco aspectos que suelen afectar a una

organización: materiales, medio ambiente, mano de obra, método, maquinaria.

3. Diagrama de las causas principales. Cada rama puede ser una causa del problema y deben ser descartadas por el equipo.

El diagrama causa efecto es una forma muy efectiva de realizar diagnósticos en una organización, Rivas Tovar menciona que esta técnica ha quedado un poco obsoleta y que los diagramas parecen poco elaborados, pero que sin embargo pueden ser útiles cuando se requiere llegar a acuerdos rápidos con un grupo de especialistas.

Para el presente trabajo terminal, se propone a los proveedores de la Industria automotriz en México utilizar el Diagrama de Ishikawa denominado Diagrama de las causas principales, durante la etapa de evaluación de las estrategias de planeación estratégica implementadas, ya que ésta herramienta permitirá identificar la causa raíz de dónde está fallando dicha estrategia al identificar en cada rama de la herramienta las causas principales del problema que esté presentado la estrategia evaluada, permitiendo redirigir el rumbo al identificar la causa raíz e implementar acciones correctivas.

#### **1.4.7 Diagramas de Flujo de proceso o procedimientos**

Son flujogramas y representan gráficamente las actividades para realizar una función (Münch Lourdes, 2019).

Identifican los pasos de una función a realizar, se debe capacitar a los involucrados en el proceso, implementarlo y vivirlo en la organización, ajustando el proceso en tiempo y forma con base a los cambios que sean necesarios en la vida de la organización.

Se recomienda a los Proveedores de la Industria automotriz utilizar los diagramas de proceso para identificar y plasmar sus procesos estratégicos y procesos de soporte, los cuales deberán estar documentados en su Sistema de

Gestión de Calidad, permitiendo así a los proveedores identificar cada una de sus procesos críticos que puedan debilitar sus estrategias de planeación estratégica y generar acciones correctivas inmediatas.

**1.4.8 Diagrama de Gantt**

Es un cronograma en el cuál se plasman las actividades, plazos y responsables, el avance de las mismas se indican con una barra mostrando el avance real contra el planeado (Münch, 2018).

**Figura 3.**

*Diagrama de Gantt.*

Descripción de actividades	Inicio	Fin	Responsable	Porcentaje de avance	enero				febrero				marzo				
					semana				semana				semana				
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1.Análisis FODA	XX-XX-XXXX	XX-XX-XXXX	Gerente de Calidad	100%													
				50%													
2.Elaboración AMEF	XX-XX-XXXX	XX-XX-XXXX	Gerente de Calidad	100%													
				0%													

Fuente: Münch, 2018

Se recomienda a los proveedores de la industria automotriz integrar desde el inicio de su Planeación estratégica la herramienta de Diagrama de Gantt, ya que les permitirá identificar las actividades planeadas, responsables, porcentajes de avance, así como identificar la ruta crítica en los retrasos durante el seguimiento e implementación de las actividades de dicha planeación.

**1.5 Las empresas como sistemas abiertos.**

Un sistema es (Chiavenato, I., 2001):

- 1) Un conjunto de elementos (que son partes o componentes del sistema), estos son los subsistemas;

- 2) Los elementos se interrelacionan de manera dinámica (esto es, interacción e interdependencia) y forman una red de comunicación y relaciones, en función de la dependencia recíproca entre ellos;
- 3) Desarrollan una actividad o función (qué es la operación, actividad o proceso del sistema);
- 4) Para lograr uno o más objetivos o propósitos (que constituyen la finalidad para la que fue creado el sistema).

En función de estas cuatro características, el sistema es todo un organizado con lógica. Este aspecto de totalidad e integridad es el fundamento del sistema.

Cuando se habla de naturaleza sistémica, ésta se refiere al funcionamiento global, total e integrado en que el todo es mayor que la suma de las partes. Chiavenato, nos indica que, para funcionar, el sistema requiere los siguientes parámetros:

- 1) Entradas: Se debe recibir un insumo a procesar, por ejemplo, materias primas, recursos o información.
- 2) Operación: Se refiere al procesamiento de las entradas en un subsistema nuevo resultado de su transformación.
- 3) Salidas: Es el resultado del sistema en su conjunto, al unir los diferentes procesamientos durante su etapa de operación.
- 4) Retroalimentación: Es el retorno de información, producto del sistema que debe ser ingresado como lección aprendida que le permita redirigirse para alcanzar los objetivos planteados.

**Figura 4.**



Fuente: Chiavenato, I., (2001)

Para la presente tesina se considera que la planeación estratégica debe realizarse con un enfoque de sistema abierto ya que a lo largo de dicho proceso se tienen diferentes entradas y salidas hacia el ambiente de la compañía. El enfoque de sistema abierto que se propone a lo largo del proceso de dicha planeación tiene como objetivo que los proveedores consideren que deben adaptarse a los diferentes escenarios de la industria automotriz y que deben desarrollar su capacidad de adaptación en un proceso continuo durante dicha planeación.

### **1.6 Determinantes del éxito de la planeación estratégica**

Para Chiavenato, los determinantes del éxito de la planeación estratégica son los siguientes (Chiavenato y Sapiro, 2011):

1. El concepto principal del proceso de la planeación estratégica es la visión: una representación mental de la estrategia que existe en la mente del líder y que sirve de inspiración o de idea que guía lo que debe hacer la organización entera.
2. El Director General de la organización debe liderar el proceso visionario de la formulación de las estrategias.

3. Se debe tomar la premisa de que el entorno es más bien un actor, y no un simple factor, en el juego estratégico. La organización debe responder a las fuerzas del entorno o anticiparlas.
4. Los directivos deben evaluar el entorno de la organización, deben realizar un diagnóstico externo para comprobar las oportunidades (las cuáles se deben explorar) y las amenazas (que se deben neutralizar).
5. Los directivos deben realizar un diagnóstico interno para comprobar las fortalezas (que se deben ampliar) y las debilidades (que se deben corregir o mejorar) de la organización. Debe haber una revisión de los aspectos internos, respecto al diagnóstico externo para adecuar los impactos externos en el análisis interno.
6. Una vez que se tiene el análisis externo e interno, la organización debe adecuar sus lineamientos para que sostengan la estrategia que marcará los caminos que seguirá a largo plazo.
7. La planeación estratégica es un proceso emergente de aprendizaje, tanto individual como colectivo, que va incrementando: primero se actúa (se hace algo), después se descubre y selecciona lo que funciona (se comprenden las acciones) y finalmente sólo se conservan los comportamientos que permiten cumplir los objetivos de la organización,
8. La planeación estratégica depende de un liderazgo integrado que se base en el valor y se oriente en las relaciones de colaboración, el alineamiento estratégico, la mejoría de proceso y la autogestión basada en la responsabilidad y que comparta el proceso con las personas que lo constituyen.
9. Para que la planeación estratégica tenga éxito es esencial compartir la visión con el personal y se debe motivar a las personas de forma innovadora y comprometida, para que la conozcan y ejecuten el plan que permita el logro de los objetivos de la organización.

En el marco de la presente tesina, se recomienda a los proveedores de la industria automotriz apearse a los 9 puntos sugeridos por Chiavenato y Sapiro, ya que sintetizan los determinantes de éxito de la planeación estratégica.

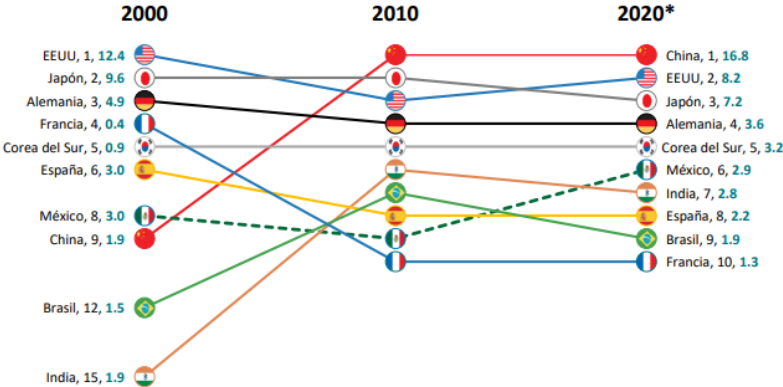
## CAPÍTULO 2. INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

### 2.1 Industria automotriz

La industria automotriz, es un conjunto de empresas que forman un negocio relacionado al diseño, la producción y la comercialización de vehículos automotores. Desde el año 2010 China ostenta el primer lugar como productor mundial por el alto volumen de fabricación de autopartes. Estados Unidos y Japón se han mantenido en las posiciones 2 y 3 respectivamente, se continúan expandiendo a deferentes países alrededor del mundo.

**Figura 5.**

*Panorama del ranking y millones de producción de vehículos.*



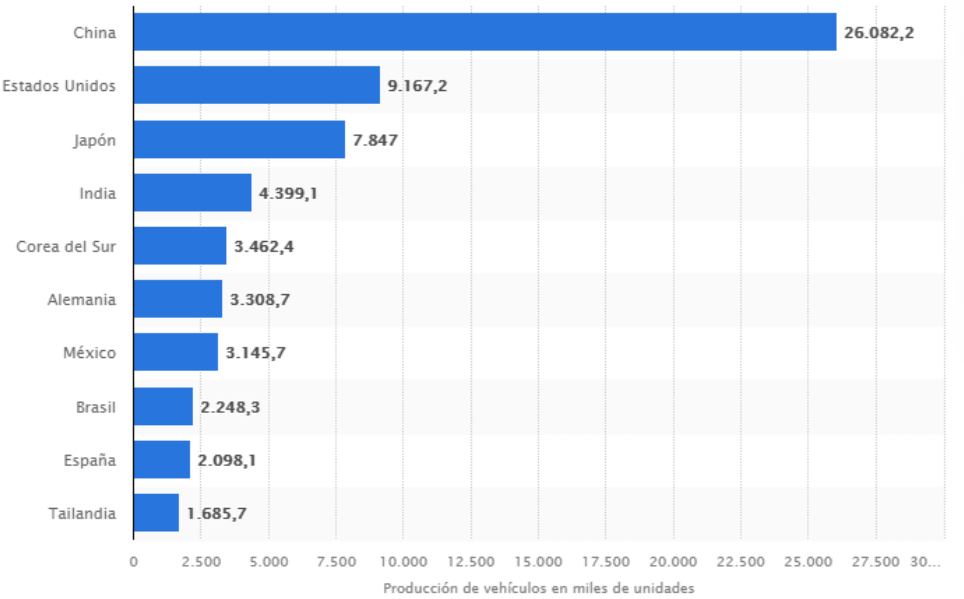
*Nota.* La figura muestra el panorama del ranking y millones de producción de vehículos del año 2000 al 2020. Fuente: Deloitte (2020).

El crecimiento en un lapso de 10 años de la industria automotriz de la India es considerable al estar en el año 2000 en la posición 19 y al 2020 en la posición 7 del ranking mundial. En el 2021 la India está en la posición número 4 y su

crecimiento se debe a que permitió la entrada a marcas extranjeras al país a partir de nuevas decisiones gubernamentales.

**Figura 6.**

*Ranking mundial de los 10 principales países productores de la automoción en el 2021.*



*Nota.* La figura muestra el ranking mundial de los 10 principales países productores de la automoción en el 2021. Fuente: Statista (2021).

**2.2 Industria Automotriz en México**

A continuación, se presentan algunos indicadores que sustentan la importancia de la industria automotriz mexicana a nivel internacional (Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, 2022):

- México es el 1º fabricante de vehículos de América Latina.
- México es el 1º proveedor de autopartes al mercado de Estados Unidos.
- México es el 4º exportador mundial de vehículos ligeros.
- México es el 5º exportador mundial de autopartes.

- México es el 7° fabricante de vehículos en el mundo.
- México contribuye con el 4.1% de la producción mundial.

A continuación, se presentan algunos indicadores que sustentan la importancia de la industria automotriz a nivel nacional (Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, 2022):

- La industria automotriz participa con el 3.6% del PIB nacional en México.
- La industria automotriz representa el 19.4% al PIB manufacturero en México.
- El 33% de las exportaciones manufactureras son productos automotrices.
- El 88% de la producción automotriz en México es destinada al mercado de exportación.
- La industria automotriz en el 2020 produjo un PIB de \$432.7 mil millones de pesos.
- La industria automotriz en México contó con 100,416 empleados.

Esta industria se ha constituido como precursora de la competitividad en las regiones donde se ha establecido, lo que se ha traducido, entre otros resultados, en empleos más calificados y mejor remunerados, así como en un mayor desarrollo del capital humano.

Se tiene identificados 14 estados de la república mexicana dónde se encuentran ubicados las principales empresas automotrices según la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (2022):

1. Aguascalientes
2. Baja California Norte
3. Chihuahua
4. Coahuila
5. Estado de México
6. Guanajuato
7. Hidalgo
8. Jalisco

9. Morelos
10. Nuevo León
11. Puebla
12. San Luis Potosí
13. Sonora
14. Veracruz.

Las marcas automotrices con plantas armadoras localizadas en México son:

1. Nissan
2. Infiniti
3. Mercedes-Benz
4. Toyota
5. Ford
6. Stellantis
7. Honda
8. Mazda
9. VW
10. JAC
11. Hyundai
12. KIA
13. Audi
14. GM
15. BMW
16. BAIC.

En la Tabla 7, se observa un panorama general del número de plantas armadoras, plantas de motores y plantas de transmisiones instaladas en México.

**Tabla 7**

*Plantas de fabricación de vehículos ligeros, motores y transmisiones por estado de la República Mexicana.*

Estado de la República Mexicana	Marcas de la Industria automotriz instaladas	Planta Armadora de Vehículos ligeros	Planta de Motores	Planta de Transmisiones	Capacidad de Producción Anual de Vehículos (unidades)	Capacidad de Producción Anual de Motores (unidades)	Capacidad de Producción Anual de transmisiones (unidades)
<b>Aguascalientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nissan</li> <li>• Infiniti</li> <li>• Mercedes-Benz</li> </ul>	3 Nissan Infiniti Mercedes-Benz	1 Nissan	0	766,708	747,000	0
<b>Baja California Norte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toyota</li> </ul>	1 Toyota	0	0	137,780	0	0
<b>Chihuahua</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ford</li> </ul>	0	1 Ford	0	0	681,430	0
<b>Coahuila</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellantis</li> <li>• GM</li> </ul>	2 GM Stellantis	2 GM Stellantis	1	564,400	1,141,250	249,000
<b>Estado de México</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ford</li> <li>• GM</li> <li>• Stellantis</li> </ul>	2 Ford Stellantis	1 GM	0	517,920	788,500	0
<b>Guanajuato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GM</li> <li>• Honda</li> <li>• Ford</li> <li>• Mazda</li> <li>• Toyota</li> <li>• VW</li> </ul>	4 GM Honda Toyota Mazda	4 GM Honda Mazda VW	3 Honda Ford GM	888,100	1,577,000	1,377,800
<b>Hidalgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• JAC</li> </ul>	1 JAC	0	0	4,150	0	0

<b>Jalisco</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honda</li> </ul>	1 Honda	1 Honda	1 Honda	218,290	747,000	290,500
<b>Morelos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nissan</li> </ul>	1 Nissan	0	0	232,400	0	0
<b>Nuevo León</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyundai</li> <li>• KIA</li> </ul>	1 KIA	0	1 Hyundai	249,000	0	207,000
<b>Puebla</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VW</li> <li>• Audi</li> </ul>	2 VW Audi	0	0	622,500	0	0
<b>San Luis Potosí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GM</li> <li>• BMW</li> </ul>	2 2 GM BMW	1 GM	0	7,800	0	249,000
<b>Sonora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ford</li> </ul>	1 Ford	0	0	415,000	0	0
<b>Veracruz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BAIC</li> </ul>	1 BACI	0	0	8,300	0	0

*Fuente.* Datos tomados de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (2022).

Adicionalmente, una nueva inversión para la industria automotriz en Puebla fue anunciada, en San José Chiapa, Link EV Electric Vehicles planea en 2027 producir 10,000 vehículos anuales (El Sol de Puebla, 2022). El grupo Citens lo forma un conglomerado de empresas energéticas sostenibles y socialmente responsables, como XC Distributed Generation, Digital Stream Energy Optimization y Link Electric Vehicles (Link Electric Vehicles, 2022).

### **2.3 Proveeduría automotriz en México**

La Secretaría de Economía (2020) en su Programa Estratégico de la Industria Automotriz 2012-2020, indica que en nuestro país se han desarrollado importantes

centros de proveeduría de nivel mundial. Así lo evidencia el hecho de que más del 80% de la producción de autopartes se destina a la exportación.

México es uno de los principales centros de manufactura automotriz, situación que ha sido sustentada por el establecimiento de una base de proveedores nacionales y extranjeros de alcance global. A los proveedores de la industria automotriz se les clasifica con base a niveles ya sea nivel o TIER 1, TIER 2, TIER 3. Se considera TIER 1 a proveedores de partes originales, que proveen piezas directamente a las ensambladoras, principalmente de subensambles y que tienen capacidad de diseño. TIER 2, son proveedores de partes a proveedores TIER 1, generalmente suministran productos básicos y partes individuales. TIER 3, son proveedores que centran su surtimiento en materia prima.

De acuerdo con información del Sistema Empresarial Mexicano (SIEM), en territorio nacional se encuentran más de 600 empresas de autopartes, de las cuales aproximadamente el 30% son de primer nivel TIER 1.

En el país se han establecido gran parte de las principales empresas de autopartes de Norteamérica, Europa y, en menor medida de Asia, lo que representa un área de oportunidad para la promoción de inversión.

Por su amplia proveeduría y las ventajas competitivas a nivel mundial que ofrece México en mano de obra calificada y competitiva, posición geográfica y acceso preferencial a otros mercados, la industria automotriz mexicana tiene un alto potencial de crecimiento y de generación de empleos de alta calidad.

El acceso a proveeduría de alta calidad contribuye a reducir los costos de las armadoras, como pueden ser el costo de inventarios, riesgos, costos de transporte, entre otros.

## 2.4 Panorama mundial de la industria automotriz ante la COVID-19

El año 2019 la industria automotriz a nivel mundial enfrentó la pandemia de la COVID-19, con una disminución estructural en ventas en todos los mercados del mundo, siendo un contraste significativo en la producción mundial de vehículos, tal como se muestra en la Tabla 6 de Producción mundial de vehículos por año.

**Tabla 6.**

*Producción mundial de vehículos por año.*

<b>Año</b>	<b>Producción mundial de vehículos (unidades)</b>
<b>2015</b>	90,954,850
<b>2016</b>	95,057,929
<b>2017</b>	96,746,802
<b>2018</b>	96,869,020
<b>2019</b>	92,183,011
<b>2020</b>	77,711,725
<b>2021</b>	<b>80,154,988</b>

*Fuente: Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (2022)*

Derivado de la pandemia de la COVID-19, los proveedores automotrices fueron los más afectados dentro de sus procesos de fabricación y procesos logísticos.

A partir del COVID-19, la planeación estratégica de la industria automotriz a nivel mundial tuvo que considerar en su análisis PESTEL y/o en su Matriz AMEF la pandemia del COVID como factor de riesgo, así como catalogarlo como una amenaza, a la cuál ni las armadoras automotrices, ni los proveedores estaban preparados con estrategias para reducir el riesgo de influencia en sus cadenas de

suministro. Adicionalmente se impulsó el “home office” como una nueva estrategia empresarial para reducir los contagios en las áreas administrativas, al año 2023 las principales armadoras a nivel global permanecen con por lo menos 2 días del trabajo desde casa.

## **2.5 Panorama de la industria automotriz mexicana ante la COVID-19**

En 2019 en México las consecuencias económicas por la contingencia a causa del coronavirus llevaron a la baja producción en la industria automotriz, derivando en despidos y en reducciones salariales.

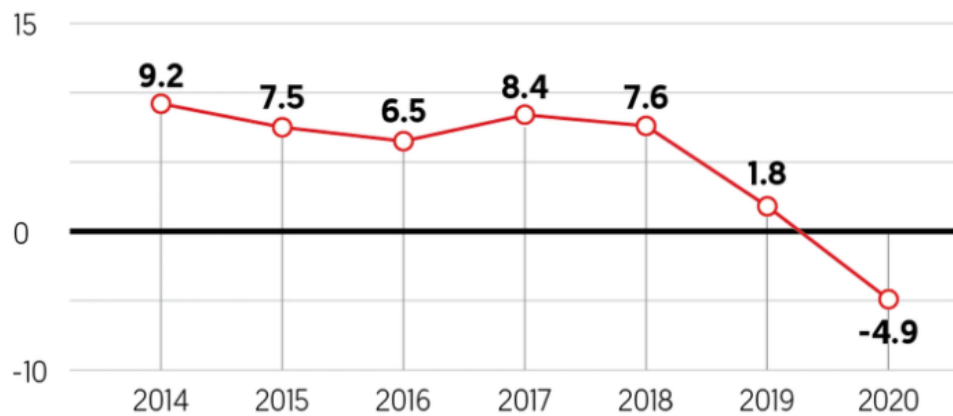
Los despidos se vivieron en Aguascalientes donde 500 trabajadores fueron despedidos, 300 de ellos directamente de la empresa Nissan Mexicana, los 200 restantes de proveedores de la industria automotriz, así lo dio a conocer José Alfredo González González, secretario general de la Federación de Trabajadores de Aguascalientes (Ramos, Mario, 2020).

Desafortunadamente el caso de Aguascalientes sólo fue el inicio de los despidos ya que, en abril, la industria automotriz en México realizó un recorte récord de en promedio 823 personas diarias, derivado de la pandemia de coronavirus, pues además de suspender operaciones por orden del gobierno por poco más de dos meses –abril y mayo–, también sufrieron el impacto del desplome en la demanda de vehículos en el mundo (Sánchez, Axel, 2020).

En abril de 2020, en México se realizó una disminución de personal del -4.9% en el rubro automotriz, tal como se observa en la Figura 7:

**Figura 7**

*Variación en porcentaje anual del empleo total automotriz para abril de cada año.*



Nota: La Figura muestra una severa baja en la variación de % anual del empleo total automotriz para abril de cada año. Fuente (Sánchez, Axel, 2020).

El paro técnico de las principales armadoras en México fue inminente durante el 2020, las armadoras en México tomaron acciones entre las cuales destacan la reducción del porcentaje del salario por temporadas y por áreas específicas de cada una de las plantas, uso de calendarios de producción y personal estrictamente necesario que dependían de la disponibilidad de las piezas en sus líneas de producción, así como la implementación obligada del “home-office” en su personal de ingeniería y administrativo.

Derivado de la pandemia el “home-office” se ha implementado en la mayoría de las principales armadoras en México, dónde a principios de 2022 se continua con esta tendencia, pero de una forma escalonada por áreas y por proyectos dependiendo de las necesidades de cada uno de los diferentes departamentos de la industria automotriz.

Como consecuencia de la COVID-19, los proveedores automotrices implementaron los Lineamientos Técnicos para la Reapertura de las Actividades Económicas, establecidos por parte de la Secretaría de Salud, publicados en el Diario Oficial de la Federación el 29 de mayo, así como los protocolos de seguridad

para prevenir el contagio de la Covid-19 de sus trabajadores en el interior de sus instalaciones (Aguilar, Francisco y Lira Alejandro, 2020).

El panorama de la industria automotriz durante 2023 es alentador en cuestión de la reactivación de la industria, pero aún limitada por la escasez mundial de semiconductores, lo cual aún restringe que se reactive la producción al 100%.

Durante y después del Covid-19, los proveedores automotrices en México incorporaron en su planeación estratégica, diferentes estrategias comerciales y de recursos humanos para reducir las consecuencias de la reducción en sus cadenas de suministro, así como estrategias de mitigación de riesgos financieros al sufragar gastos adicionales derivados de la pandemia, como cubrebocas, gel antibacterial, incapacidades, etc.

Derivado de dicha pandemia, la planeación estratégica de los proveedores de la industria automotriz en México tuvo que ser reajustada de manera sorpresiva, exponiendo sus debilidades en lo relacionado a la falta de estrategias de acción ante una pandemia mundial que considerarán impactos y paros totales en la cadena de suministro. Dichos proveedores tuvieron que reajustar sus estrategias financieras de acuerdo a los impactos sufridos en los cambios de su planeación estratégica.

## **2.6 Desabasto de semiconductores por la Guerra entre Rusia y Ucrania**

Los proveedores automotrices se han visto afectados por la invasión de Rusia a Ucrania, debido a que las empresas de Ucrania controlan alrededor de la mitad del suministro de neón de alta pureza en la industria de semiconductores, pues tal elemento se utiliza en láseres que graban patrones en chips.

Los puntos críticos clave que pesan sobre los niveles de producción posteriores a la invasión se dividen en dos categorías amplias: suministro de materiales semiconductores (específicamente a través del neón ucraniano y el

paladio ruso) y el suministro de arneses de cableado eléctrico. El pronóstico de producción quedaría en 81,6 millones, este decrecimiento comprenderá en términos generales poco menos de un millón de unidades de la pérdida de demanda en Rusia y Ucrania; el resto se dividió entre el empeoramiento de los problemas de suministro de semiconductores y la pérdida de arneses de cableado y otros componentes de origen ucraniano, respectivamente (Hernández, 2022).

Es importante mencionar que casi así la mitad (45%) de los arneses de los cableado fabricados en Ucrania normalmente se exportan a Alemania y Polonia, lo que deja a los fabricantes de automóviles alemanes muy vulnerables.

México no ha sido la excepción dónde Volkswagen, Audi y BMW se vieron afectados por la falta de semiconductores los que originó diversos paros técnicos en las líneas de producción de Puebla y San Luis Potosí. Los proveedores automotrices productores de arneses en México, que se vieron afectados en paros de sus líneas de producción derivado de la escasez de semiconductores fueron Arcomex, Sumitomo, Fujikura y Drexel Mayer.

De continuar el conflicto bélico entre rusos y ucranianos, las armadoras y los proveedores automotrices en México podrían incrementar las interrupciones de materiales especializados de semiconductores en todo el mundo, manteniendo los paros técnicos en las líneas automotrices. Por lo anterior, se recomienda a los afectados el considerar en su Planeación estratégica, dentro de su Matriz FODA considerar esta guerra en el apartado de Amenazas, para poder considerar estrategias que coadyuven en reducir su impacto a largo plazo.

### **CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE ESTRUCTURA DE MANUAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA PROVEEDORES DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ**

Los manuales administrativos son documentos que contienen, en forma sistemática, información acerca de la organización de la empresa (Münch Lourdes, 2019).

Los manuales de acuerdo a su contenido, pueden ser de políticas, departamentales, de organización, de procedimientos, de contenido múltiple, de técnicas y de puestos. Son de gran utilidad ya que:

- Plasman por escrito las funciones y la estructura de la empresa.
- Aumentan la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.
- Fomentan la transparencia y evitan la duplicidad de las actividades
- Son una base para el mejoramiento de sistemas.
- Reducen costos al incrementar la eficiencia.
- Son base para la capacitación.

Una lista de cotejo o Checklist, es una herramienta de ayuda para asegurar la consistencia y exhaustividad en la realización de una tarea. Un ejemplo sencillo de un listado de comprobación es un listado de tareas pendientes. Es una herramienta de las que se auxilia el administrador para llevar a cabo el proceso de control de un proceso establecido en la organización, es una técnica de control, la cuál puede ser utilizada como (Münch Lourdes, 2019):

- Control preliminar. Es aquel que se efectúa antes de realizar las actividades.
- Control concurrente. Se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades, como un proceso continuo. Un control esporádico de nada sirve para la consecución de las metas de la organización.

- Control posterior o correctivo. Se aplica después de haber realizado las actividades planteadas. Su objeto es suministrar información para comparar los resultados obtenidos, en relación con lo preestablecido

### **3.1 Inclusión de las Etapas de la planeación estratégica.**

Para esta Tesina se considerará a la etapa de Previsión como la base en la cual se sientan las referencias para la toma de decisiones que están relacionadas con la planeación, dirección y control, es decir, la forma en que actuará la empresa ante determinadas circunstancias. La previsión incrementa las ventajas del proveedor automotriz, ya que incrementa la sensibilidad y la vigilancia, y en consecuencia la capacidad de reacción. La previsión es el inicio de la planeación estratégica, en la cual consiste en analizar el entorno presente, pasado y futuro para determinar el rumbo de la organización y determinar los objetivos y resultados por alcanzar a través de las estrategias que permitan orientar los recursos, las acciones los procesos para lograrlo.

La integración, es una etapa sobresaliente en el proceso por medio del cual se eligen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones (Münch, 2018, Página 125). En este proceso se adquieren los recursos necesarios para que la empresa opere.

Para Münch, tradicionalmente se descuidaba a la integración, tanto la experiencia como las investigaciones demostraron que los insumos son uno de los aspectos más importantes para cualquier organización. Mediante la etapa de integración se obtiene el personal y los recursos humanos y materiales. Para Münch la etapa de integración el concepto se traslada del proceso administrativo al de planeación estratégica.

En la presente propuesta se incluirán las siguientes etapas de la planeación estratégica:

- Diagnóstico actual;
- Identidad organizacional;
- Análisis del entorno;
- Objetivos estratégicos;
- Plan de acción;
- Seguimiento;
- Evaluación.

El objetivo de este manual de planeación estratégica para proveedores de la industria automotriz es proporcionar una guía para la aplicación de dicha planeación por los altos niveles directivos, cuya finalidad es que coadyuve en la toma de decisiones y en el logro de sus objetivos.

Para lograr una mayor competitividad es necesario establecer las condiciones actuales de la industria y sector al que pertenezca la empresa, así como las condiciones futuras que pueden influir en su desarrollo. La propuesta de valor de la empresa es un factor clave para lograr la competitividad,

El manual está dividido en las etapas de Previsión, Planeación, Integración, Dirección y Control, fases del proceso de la administración de cualquier negocio.

¿Quién debe realizar la planificación estratégica del proveedor automotriz?  
La alta Dirección, siendo específicamente:

1. Presidente y Consejo de Administración
2. Director
3. Gerentes

El presente Manual de Planeación estratégica para proveedores de la industria automotriz, puede ser tomado como base para el proceso de planeación estratégica de cada uno de los proveedores de la industria automotriz y cada uno

de los mismos puede ajustarlo dependiendo de sus necesidades, requerimientos específicos de su corporativo y de sus clientes.

Por lo tanto, a continuación, se presentan los elementos básicos que van a integrar un Manual de Planeación estratégica para proveedores de la industria automotriz, mismos que son:

**I. Fundamentos de la estrategia y la competencia:**

- Nombre de la empresa automotriz
- Carátula de la denominación de un Manual de Planeación Estratégica para esta industria.
- Definición de responsables de la planificación estratégica de la industria automotriz.

1. Presidente y Consejo de Administración	Nombre	Firma	Fecha de definición
2. Director			
3. Gerentes			

*Fase Mecánica*

⇒ Etapa de Previsión:

- Analizar el Entorno pasado: ¿Qué hemos hecho?
- Analizar Entorno presente: ¿Qué estamos haciendo?
- Analizar el Entorno futuro: ¿Qué queremos hacer?, ¿Qué puede hacerse?, ¿Qué debemos hacer?
- Identificar a la competencia con el lema “Organización que aprende de otras”.

**II. Conocimiento de la competencia y la organización.**

✓ Diagnóstico actual: Realizar el análisis de la situación actual con las siguientes herramientas:

○ **Matriz FODA:**

- Diagnóstico externo: Amenazas y oportunidades del entorno.
- Diagnóstico interno: Fortalezas y debilidades de la organización.

- **5 Fuerzas de Porter:**

- Identificar amenaza de nuevos competidores
- Identificar amenaza de productos y servicios sustitutos.
- Identificar la capacidad de negociación con los clientes.
- Identificar el poder de negociación con los proveedores.
- Identificar grado de rivalidad de los competidores.

✓ Análisis del entorno: Realizar el análisis del entorno con las siguientes herramientas:

- **Matriz PESTEL:**

- Identificar factores políticos que afecten al proveedor.
- Identificar factores económicos que afecten al proveedor.
- Identificar factores sociales que afecten al proveedor.
- Identificar factores tecnológicos que afecten al proveedor.
- Identificar factores ambientales que afecten al proveedor.
- Identificar factores legales que afecten al proveedor.

- **Análisis del Modo y Efectos de Fallo (AMEF):**

- Identificar las debilidades y amenazas identificadas en la Matriz FODA a manera de fallos.

- Establecer su índice de prioridad y con base al mismo,

- Planear acciones correctivas que deberán estar incluidas en el apartado de Estrategias de este manual.

### **III. Concepción de la estrategia.**

⇒ Etapa de Planeación:

✓ Identidad organizacional: formada por Misión, Visión y Valores.

- **Misión.** Redactar la misión de la empresa, la cuál es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. En el caso específico de los proveedores

de la industria automotriz en México, sí el proveedor es parte de un corporativo internacional debe tomar la misma misión que su corporativo ya que cada empresa a nivel internacional mantiene una única misión, el proveedor puede revisar si su misión a nivel corporativo cumple con las siguientes preguntas, en caso que tenga un área de oportunidad deberá contactarse con el representante de calidad de su corporativo para proponer las posibles mejoras y sean el corporativo quién decida someterlas a una revisión internacional con sus diferentes sedes. En caso que sea un proveedor de origen nacional que no dependa de un corporativo debe considerar la respuesta a las siguientes preguntas para determinar su propia misión:

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿A qué nos dedicamos?
3. ¿Cuál es el valor agregado y/o ventaja competitiva?
4. ¿Para qué y por qué existe la empresa?
5. ¿Cuál es el propósito?
6. ¿A quién sirve?
7. ¿A qué se dedica?
8. ¿Cuáles son los productos principales?

Para estar bien formulada, la misión debe ser:

- ✓ Específica. Debe indicar el ámbito de acción de la empresa, fácil de entender y lograr.
- ✓ Motivadora. Inspiradora y alcanzable.
- ✓ Permanente. Orientada a inspirar a la empresa durante todo su ciclo de vida.
- ✓ Congruente. Debe haber coherencia entre lo que se hace y se desea.

- **Visión:** es el enunciado del estado deseado en el futuro para el proveedor de la industria automotriz. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente.

La visión debe ser breve, fácil de entender y recordar, debe ser inspiradora. La visión debe fijar el rumbo de la empresa y debe responder:

- ✓ ¿Qué se distingue como clave para el futuro?
  - ✓ ¿Cuál es la oportunidad de crecimiento?
  - ✓ ¿Hacia dónde debemos dirigir nuestros esfuerzos y recursos?
  - ✓ ¿Qué es probable que cambie en nuestra organización dentro de tres o cinco años?
- **Valores.** Determinar los valores, los cuáles son pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos en la organización. Todos los miembros de la empresa deben compartirlos y practicarlos.

✓ Declaración de los objetivos estratégicos:

- **Objetivos estratégicos.** Declarar los objetivos que quiere lograr el proveedor, indican los resultados que la empresa desea lograr en un tiempo determinado para cristalizar la misión y la visión.

Son los resultados específicos que se desean alcanzar, son medibles y cuantificables en el tiempo, con el propósito de lograr la misión. Los objetivos deben redactarse iniciando con un verbo en infinitivo, determinarse cuantitativamente y establecerse para un periodo de tiempo específico. Cada objetivo deberá cubrir las características SMART, deberá ser específico, medible, acordado, realista y tener un tiempo para cumplirlo. Cada objetivo debe tener un responsable con puesto y nombre definido.

- **Políticas.** Redactar las directrices que contribuyen a cumplir las metas, las cuáles deben establecerse por escrito, redactarse claramente, difundirse, así como estar alineadas a la visión y misión de la empresa. Las políticas deben ser lógicas, flexibles y deben proporcionar una guía para pensar en la planificación y la acción

futuras. Además, deben proporcionar límites dentro de los cuales se deben tomar decisiones. Es fundamental no confundir una política con una regla, ya que generalmente los proveedores recaen en ese error y redactan las políticas como reglas. La diferencia es que las reglas son mandatos precisos que deben acatarse y las políticas son flexibles, se refieren a las pautas generales que deben observarse en la toma de decisiones, son las directrices para orientar la acción. Tanto las políticas como las reglas determinan un esquema de conducta que debe seguir el personal; su diferencia radica en que las políticas proporcionan libertad de reflexión y elección, mientras que en las reglas no existe margen de interpretación. Ejemplo: Regla: Los empleados de la recepción deben ser mujeres. Política: Es preferible que los operadores sean mayores de 24 años.

#### **IV. Formulación de la estrategia.**

⇒ Etapa de Dirección:

- **Estrategias.** Generar las estrategias las cuáles son el cómo lograr los objetivos planteados. Cada objetivo debe contar con al menos una estrategia que indique específicamente cómo se va a lograr el objetivo planteado.

Para formular una estrategia deberá responder a la pregunta ¿cómo se va a cumplir el objetivo? ¿Qué acciones debo realizar para cumplirlo? Las estrategias deben redactarse iniciando con un verbo en infinitivo. Las estrategias deben estar redactadas en una sesión de Workshop coordinado por el dueño del objetivo y con la asistencia de sus mandos directivos, recordando que las estrategias competitivas tienen por objeto superar a los rivales en la industria y deben considerar los criterios de proporcionar una ventaja, ser factibles y contar con consonancia y consistencia que le permita al proveedor de la industria automotriz superar a un competidor. Finalmente, cada objetivo deberá contar con al menos una estrategia, que defina el rumbo de acción de las acciones a llevar a cabo para lograr el objetivo.

## *Fase Mecánica*

### **V. Ejecución de la estrategia.**

⇒ Etapa de Integración:

✓ Plan de acción: *crear los programas dónde se detallen el conjunto de actividades, los responsables y los tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias.*

- **Programas.** El éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo a su grado de importancia, así como la de establecer la fecha de inicio y término de cada actividad.

Ordenar las actividades en secuencia cronológica, determinar, asignar a cada actividad un responsable, plazo de cumplimiento y recursos necesarios para su cumplimiento.

- **Diagramas de Flujo de proceso o de procedimientos.** Crear los diagramas de flujo de cada uno de sus procesos estratégicos y procesos de soporte, los cuales deberán estar documentados en su Sistema de Gestión de Calidad, permitiendo así a la compañía identificar cada una de sus procesos críticos que puedan debilitar sus estrategias de planeación estratégica y generar acciones correctivas inmediatas.

- **Presupuestos.** Determina los recursos necesarios durante cada etapa de la planeación estratégica.

✓ Seguimiento:

- **Diagrama de Gantt.** Identificar las actividades planeadas, responsables, porcentajes de avance, así como identificar la ruta crítica en los retrasos durante el seguimiento e implementación de las actividades de planeación estratégica.

## VI. Evaluación estratégica.

⇒ Etapa de Control:

- **Control.** Verificar que los resultados estén de acuerdo con lo planteado. La diferencia entre el desempeño real y el estándar se interpreta como una desviación o incumplimiento del objetivo.

✓ Evaluación:

- **Indicadores.** Implementar indicadores por cada uno de los objetivos y estrategias formulados. Un indicador es una unidad de referencia o patrón para evaluar resultados.

Cada objetivo estratégico de la organización debe contar con un indicador definido y el dueño del indicador debe ser el dueño del mismo. El indicador debe reportarse al nivel directivo en una reunión del Balanced Score Card o medio definido por la empresa. Debe reportarse mensualmente y tomar acciones al no cumplir el indicador.

- **Diagrama causa-efecto o Diagrama de Ishikawa.** Realizar el diagrama de Ishikawa para identificar el problema derivado de una estrategia no alcanzada o fallida dentro de la etapa de evaluación de la planeación estratégica, esta herramienta permitirá identificar la causa raíz de dónde está fallando dicha estrategia al identificar en cada rama de la herramienta las causas principales del problema que esté presentado la estrategia evaluada, permitiendo redirigir el rumbo al identificar la causa raíz e implementar acciones correctivas.
- **Enfoque de Sistema abierto.** Se sugiere al proveedor de la industria automotriz utilizar el enfoque de sistema abierto a lo largo de su planeación estratégica, dicho enfoque le permitirá reajustarse continuamente a las condiciones cambiantes de la industria automotriz y le permitirán desarrollar su capacidad de adaptación en un proceso continuo durante dicha planeación, considerando los ajustes que se deban realizar durante dicho proceso.
- **Realización del “Management Review”.** Finalmente se debe realizar de manera oficial la revisión por parte de la dirección, también conocida como Management

Review, la cual consiste en una reunión oficial dónde se presentan los resultados de las estrategias implementadas en su conjunto. La finalidad de esta reunión es identificar las áreas de oportunidad que presenten los indicadores de cada uno de los objetivos planteados y comenzar nuevamente el ciclo de planeación estratégica con los resultados y lecciones aprendidas de las estrategias implementadas. Se recomienda al proveedor realizar las sesiones que sean necesarias para realizar dicha revisión, siempre y cuando considere como entregables de esta reunión: evaluar los objetivos, evaluar las estrategias competitivas, identificar oportunidades con los recursos y determinar la superioridad competitiva. Lo anterior será el input o entrada al inicio nuevamente de su proceso de planeación estratégica.

### 3.2 Propuesta de Listado de control (Checklist) para la revisión gerencial de la Planeación estratégica para proveedores de la industria automotriz.

**Tabla 8**

*Propuesta de Checklist para la revisión gerencial de la Planeación estratégica para proveedores de la industria automotriz.*

<b>Checklist para la revisión gerencial de la Planeación estratégica para proveedores de la industria automotriz</b>		<i>SI</i>	<i>NO</i>
1	¿La planeación estratégica fue realizada por la Alta Dirección?		
2	¿Fue analizado el Entorno pasado?: ¿Qué hemos hecho?		
3	¿Fue analizado el Entorno presente?: ¿Qué estamos haciendo?		
4	¿Fue analizado el Entorno futuro?: ¿Qué queremos hacer?, ¿Qué puede hacerse?, ¿Qué debemos hacer?		
5	¿Se identificó a la competencia con el lema “Organización que aprende de otras”?		
Se cuenta con:			
6	Diagnóstico estratégico externo.		
7	Diagnóstico estratégico interno.		
8	Matriz FODA		

9	Análisis de 5 Fuerzas de Porter		
10	Matriz PESTEL		
11	Análisis del Modo y Efectos de Fallo		
12	Misión		
13	Visión		
14	Valores		
15	Objetivos Estratégicos		
16	Políticas		
17	Estrategias		
18	Programación de ejecución de estrategias		
19	Diagrama de Gantt que indique los avances de la ejecución de las estrategias		
20	Diagramas de Flujo de los procesos estratégicos y de soporte		
21	Presupuestos		
22	Indicadores		
23	Herramientas para solución de problemas		
24	Se realiza un Diagrama de Ishikawa por cada estrategia que presente un área de oportunidad		
25	Evidencia de que se realiza un reajuste continuo a las condiciones cambiantes de la industria automotriz		
<b>MANAGEMENT REVIEW</b>			
26	¿Se ha realizado el "Management Review" por parte de los directivos?		
<b>EVALUAR LOS OBJETIVOS</b>			
27	¿Los objetivos definidos por la empresa contribuyen al cumplimiento de la estrategia?		
28	¿Los planes de acción son revisados y se cumplen los tiempos de ejecución?		
29	¿Están los resultados por arriba de los indicadores de cada uno de los objetivos?		
<b>EVALUAR LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS</b>			
30	¿El indicador de ventas está por arriba de lo establecido?		
31	¿La participación en el mercado es mayor o igual al esperado?		
32	Utilidades, ¿Las utilidades son mayores o iguales a las esperadas? ¿Se tiene identificado el valor agregado al consumidor?		

33	¿Se tienen identificadas la adaptación al cambio e innovación?		
34	¿Se tienen identificados como crear barreras y desalentar a los rivales?		
35	¿Se tienen identificados las características críticas del producto que deben satisfacerse?		
36	¿Se tienen identificados las características específicas del mercado que deben satisfacerse?		
37	¿Se tienen identificadas políticas que conducen a una posición defendible en el actuar de la organización?		
38	¿Se cuenta con una planeación estratégica alineada al grupo de empresas a través del tiempo?		
39	¿Se cuenta con una comparación entre rivales a través del tiempo?		
	<b>IDENTIFICAR OPORTUNIDADES CON LOS RECURSOS</b>		
40	¿Se tienen identificados los recursos de la empresa, así como las fortalezas y debilidades de los recursos de la empresa?		
41	¿Cuenta la empresa con un plan para incorporar o desarrollar nuevos recursos técnicos que le permitan mayor posicionamiento en el mercado?		
42	¿Se cuenta con una cartera de posibles aliados empresariales para desarrollos técnicos en conjunto?		
43	¿Cuenta la empresa con un plan de acción para mitigar las debilidades de los recursos de la empresa?		
	<b>DETERMINAR LA SUPERIORIDAD COMPETITIVA</b>		
44	¿Se tienen identificados los recursos que marcan una diferencia competitiva (recursos diferenciadores)?		
45	¿Se tienen identificados las prácticas empresariales que marcan una diferencia competitiva?		
46	Identificar su posición superior (Posición geográfica privilegiada, ubicada cerca de clientes clave, conocimientos técnicos, etc.)		

*Fuente.* Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

De acuerdo con el planteamiento del problema, los objetivos trazados con esta investigación y mi propia experiencia se concluye:

### *I. Para la industria automotriz,*

- la planeación estratégica permite identificar factores relevantes del entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal que le impactan.
- el uso del análisis PESTEL le va a permitir reconocer su realidad en dicha industria.
- la Matriz FODA, debe ser considerada para determinar sus estrategias futuras, ya sean para aprovechar las fortalezas y oportunidades que le brinde el entorno, o bien que debilidades y amenazas que deberá mitigar.
- es importante contar con un Plan estratégico que les permita enfrentarse a situaciones externas.
- el uso del Modelo de las 5 Fuerzas de Porter, les permite identificar qué fuerzas están impulsando o limitando a la empresa para planear estrategias que le permitan contender de manera competitiva.

### *II. Para la Competitividad en México,*

- la planeación estratégica es un factor clave que repercute directamente en la rentabilidad de la empresa, ya que el resultado de sus estrategias les permite lograr la permanencia en los mercados.
- la evaluación y cumplimiento de los indicadores del plan estratégico es la base para fortalecer su desempeño y reducir los riesgos.

*III. Para los Proveedores de la industria automotriz en México,*

- el uso de la planeación estratégica define las decisiones estratégicas corporativas.
- la alta dirección debe dedicar gran parte de su tiempo al pensamiento estratégico, ya que dicha planeación es la base de las estrategias futuras que llevarán a la empresa al logro de sus objetivos.
- finalmente, cuentan con una estructura de Manual de Planeación estratégica que proporciona una guía de referencia a mandos directivos, gerenciales y a todo involucrado en el proceso de planeación.

## BIBLIOGRAFÍA

Aguilar García, F. J., & Lira Moctezuma, A. (2020). La pandemia COVID-19 y su impacto en la industria automotriz mexicana, 2020. Espacio I+D, Innovación más Desarrollo, 9(25). <https://doi.org/10.31644/IMASD.25.2020.a04>

AMEF (2022). *Metodología para el Análisis de Riesgos*, Consultado en julio del 2022 en: <https://www.isotools.us/2019/08/28/iso-22301-metodologia-para-el-analisis-de-riesgos-amef/>

Arias, A, ( 2023). La gestión de los procesos. Consultado en marzo del 2023 en: <https://webs.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10142.pdf>

Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (2022). *La industria Automotriz en México, indicadores*.  
[https://www.amia.com.mx/publicaciones/industria\\_automotriz/](https://www.amia.com.mx/publicaciones/industria_automotriz/)

Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (2022). *México en la producción mundial de vehículos*. <https://amia.com.mx/about/vehiculos-mexico/>

Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (2022). *Plantas de fabricación de vehículos ligeros, motores y transmisiones*.  
[https://amia.com.mx/about/plantas\\_ensamble/](https://amia.com.mx/about/plantas_ensamble/)

Chiavenato, I. (2001). *Administración, teoría, proceso y práctica*. Editorial Mc. Graw Hill, tercera edición.

Chiavenato, I. y Sapiro A., (2011). *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones*. Editorial Mc. Graw Hill, segunda edición.

Deloitte (2020). *Perspectiva de la Industria automotriz*. Consultado en abril del 2022 en:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/finance/2020/Perspectiva-Industria-Automotriz-DEconosignal.pdf>

El Sol de Puebla (2022). *En Puebla, Link EV tendrá su primera planta ensambladora de autos eléctricos*. Consultado en abril del 2022 en:

<https://www.elsoldepuebla.com.mx/finanzas/link-ev-tendra-su-primera-planta-ensambladora-de-autos-electricos-en-puebla-mexico-7777310.html>

Hernández, L. (2022). *Guerra en Ucrania provocará pérdidas millonarias a la industria automotriz*. Consultado en Mayo del 2023 en:

<https://noticias.autocosmos.com.co/2022/03/18/guerra-en-ucrania-provocara-perdidas-millonarias-a-la-industria-automotriz>

Link Electric Vehicles (2022). *Electric Mobility solutions*. <https://linkvehicles.com/>

Morales R., (2023). *México amplía su ventaja como proveedor automotriz de EU*. *El Economista*. Consultado en Marzo del 2023 en:

<https://www.economista.com.mx/empresas/Mexico-amplia-su-ventaja-como-proveedor-automotriz-de-EU-20230210-0007.html>

Mintzberg H. y Quinn J.B., (2001). *El proceso estratégico, conceptos contextos y casos*. Prentice Hall.

Münch, L. (2019). *Fundamentos de gestión empresarial*. Trillas.

Münch, L. (2018). *Administración: Proceso administrativo clave del éxito empresarial*. Editorial Pearson.

Münch, L. (2018). *Administración: Gestión organizacional y proceso administrativo*. Editorial Pearson.

Secretaría de Economía (2020). *Programa Estratégico de la Industria Automotriz*.  
[https://www.economia.gob.mx/files/comunidad\\_negocios/industria\\_comercio/peia\\_ok.pdf](https://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/peia_ok.pdf)

Olvera, Ch. (2017). *Proceso Administrativo*. Universidad Autónoma de Hidalgo.  
Consultado en diciembre 2022 en  
<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa2/n7/r1.html#refe1>

Organización Internacional del Trabajo (2022). *La COVID-19 y la industria automotriz*.  
[https://www.ilo.org/sector/Resources/publications/WCMS\\_744619/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/sector/Resources/publications/WCMS_744619/lang-es/index.htm)

Platas, José Armando y Cervantes, María Isabel, (2018). *Gestión integral de la Calidad, un enfoque por competencias*. Grupo Editorial Patria, México.

Ramos, M. (2020). *Reinicia despidos de Nissan en México*. El Sol de México.

Consultado en enero del 2022

en: <https://www.elsoldemexico.com.mx/republica/sociedad/reinician-despidos-de-nissan-en-mexico-5323965.html>.

Rivas, L.A.,(2016). *Dirección estratégica*. Trillas.

Sánchez, A. (2020). *En el sector automotor se despidieron a 823 personas al día durante abril*. El Financiero. Consultado en enero del 2021 en:

<https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/sector-automotriz-despide-a-823-personas-diarias-durante-abril/>

Sainz de Vicuña Ancín, J.M., (2107). *El plan estratégico en la práctica*. Editorial ESIC Business Marketing School. Madrid.

## **ANEXOS**

### **Tablas**

**Tabla 1.** *Los tres niveles de planeación en una organización.*

**Tabla 2.** *Modelo del proceso de la administración estratégica de Glueck.*

**Tabla 3.** *Modelo del proceso de la administración estratégica de Mintzberg.*

**Tabla 4.** *Modelo del proceso de la administración estratégica de Steiner.*

**Tabla 5.** *Modelo del proceso de la administración estratégica de Chiavenato y Sapiro.*

**Tabla 6.** *Producción mundial de vehículos por año.*

**Tabla 7.** *Plantas de fabricación de vehículos ligeros, motores y transmisiones por estado de la República Mexicana*

**Tabla 8.** *Propuesta de Checklist para la revisión gerencial de la Planeación estratégica para proveedores de la industria automotriz.*

### **Figuras**

**Figura 1.** *Proceso administrativo.*

**Figura 2.** *Matriz FODA.*

**Figura 3.** *Diagrama de Gantt.*

**Figura 4.** *Sistema.*

**Figura 5.** *Panorama del Ranking y millones de producción de vehículos.*

**Figura 6.** *Ranking mundial de los 10 principales países productores de la automoción en el 2021.*

**Figura 7.** *Variación en porcentaje anual del empleo total automotriz para abril de cada año.*