



BUAP

Facultad de Administración

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS

**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA
PYME
CASO PRÁCTICO (Empresa ETIMUNDO).
TESIS**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

PRESENTA:
PATRICIA FLORES VERDAD PROAL

DIRECTOR DE TESIS:
DR. HEBER TAMAYO CRUZ

PUEBLA, PUE

OCTUBRE , 2014

5 7 8

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
Antecedentes	I
Planteamiento del Problema	III
Delimitación del Problema	IV
Justificación	VII
Objetivos	X
Hipótesis	X
Metodología a emplear.	XI
CAPITULO I. ADMINISTRACIÓN	
Definición de la Administración	1
1.1 Características de la Administración	2
1.2 Antecedentes Históricos de la Administración	2
1.3 Teóricos Fundamentales del Pensamiento Administrativo	3
1.4 Escuelas de la Teoría Administrativa	8
1.5 Corrientes actuales de la Administración	15
1.6 El Proceso Administrativo	20
CAPITULO II. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	

2.1 Concepto	26
2.2 Historia y Evolución de la Planeación Estratégica	28
2.3La Principales autores y sus Aportaciones	30
2.4 La Planeación Estratégica y sus Principales elementos	36

CAPITULO III. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Clasificación de las empresas	45
3.1. Historia de las pymes	47
3.3 Definición de pequeñas y medianas empresas.	50
3.4 Enfoque económico de las pymes.	51
3.5 Problemas económicos a los que se enfrentan las pymes	54
3,6 Impacto de la globalización en las Pymes	55

CAPITULO IV. CASO PRÁCTICO (Planeación Estratégica para la empresa Etimundo)

4.1 Historia de la Pyme caso de estudio	59
4.2 Metodología. Técnica de diagnostico de Planeación Estratégica	62
4.3 Desarrollo del Diagnostico Situacional	66
4.3.1 Estudio de mercado a clientes actuales	77
4.3.1 Estudio de mercado a clientes potenciales	103
4.4 Formulación	128

CONCLUSIONES	140
---------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA	145
---------------------	-----

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario Taller Interno	149
Anexo 2. Tabulación de Cuestionario Taller	153
Anexo 3. Encuesta a clientes Internos	176
Anexo 4. Encuesta a clientes Potenciales	177

ANTECEDENTES

A lo largo de la de la historia, ha quedado demostrado que la Administración es un factor indispensable para que las empresas puedan desarrollarse y ser exitosas. Al ser estas un sistema abierto, se ven afectadas por los cambios que se dan en el ambiente externo; es por esto que existen numerosas escuelas y técnicas para poder implementar un sistema de planeación, organización, dirección y control en cualquier tipo de organización.

La Planeación Estratégica es una técnica administrativa utilizada recurrentemente en la actualidad por los directivos de las grandes empresas para poder estudiar los constantes cambios que afectan a las organizaciones y que estas puedan aprovecharlos en lugar de verse afectadas por ellos.

Este tipo de planeación es una herramienta de la gerencia estratégica, ya que consiste en buscar y determinar las ventajas competitivas de la empresa, para poder formular y poner en marcha estrategias que permitan aprovecharlas.

La planeación estratégica se puede implementar en empresas de cualquier sector y tamaño, pero desafortunadamente se aplica en su mayoría en las grandes organizaciones y casi nunca en las MiPymes (Micro, pequeñas y medianas empresas).

En la actualidad en México, las MiPymes son un número muy importante, siendo la mayoría de ellas empresas familiares que no logran sobrevivir en el mercado por mucho tiempo. Solamente unas pocas logran desarrollarse hasta convertirse en grandes organizaciones.

Desgraciadamente, estas empresas subsisten gracias al conocimiento técnico de los emprendedores y una administración en muchos de los casos empírica. Pero llega un momento, que esto se vuelve insuficiente para poder desarrollarse, sobre todo en un mercado que cada día es más cambiante y con clientes que son más exigentes en cuanto a la calidad y servicio que reciben.

Para poder apoyar a estas empresas, fortaleciéndolas y desarrollando su habilidad para aprovechar el cambio, es imprescindible la implementación de la Planeación Estratégica.

El mejor momento para realizar la Planeación Estratégica de una organización es cuando esta inicia, pero esta herramienta no se limita a las empresas de nueva creación, poder aplicarla a compañías que ya se encuentran en operación es necesario entonces el realizar un Diagnostico de Planeación estratégica.

El presente trabajo ofrece la aplicación de una herramienta que sirve para desarrollar un diagnostico estratégico y así poder llegar a implementar objetivos y metas estratégicas.

Esta investigación se encuentra estructurada de la siguiente manera: En el primer capítulo se localizan los fundamentos de la administración, desde Taylor y Fayol, hasta las aportaciones de los autores actuales. También se hace una revisión del proceso administrativo y la importancia que tiene en cada una de sus fases (Planeación, Organización, Dirección y Control)

El segundo capítulo se encuentra dedicado a la Planeación Estratégica, su concepto, orígenes, objetivo y el desarrollo que ha tenido a lo largo de los años. También se muestra un análisis de los distintos elementos que la conforman como son la Misión, Visión, Valores, Filosofía, FODA, Objetivos, metas y estrategias

En el capítulo tercero se hace una revisión de las MiPymes, su historia, como se clasifican, y por último un análisis de su situación actual en México frente a un mundo cada vez mas competitivo y globalizado.

En el cuarto capítulo está el caso de estudio, Etimundo, que es una pequeña empresa establecida en la ciudad de Puebla, dedicada a la impresión de todo tipo de etiquetas orientada principalmente a la Industria Textil. También en este capítulo se describe la metodología a seguir para desarrollar el Diagnostico de Planeación Estratégica de la empresa.

A lo largo del caso práctico se elabora un estudio interno, y otro externo de la compañía para poder finalizar proponiendo una nueva Misión y Visión Integral, los tres factores de éxito más importante para Etimundo, sus objetivos y metas estratégicas a corto, mediano y largo plazo.

Durante el estudio interno se aplicó un taller con el empresario, gerentes y operarios para analizar la Misión, Visión, Valores y el FODA de la empresa al igual que un estudio externo que consistió en aplicar un estudio de mercado a los clientes actuales y potenciales, logrando como resultado la formulación de un plan estratégico.

Este trabajo de investigación pretende demostrar que la aplicación de un diagnóstico de Planeación estratégica es de vital importancia en las MiPymes, ya que permite identificar las ventajas competitivas que se tienen, así como oportunidades de negocio implementando también controles que ayudaran al desarrollo y crecimiento de estas empresas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En México actualmente la mayor parte de las empresas son pequeñas o medianas, ya que en su generalidad inician como un negocio familiar y después de 2 o 3 años tienden a desaparecer, siendo pocas las que terminan desarrollándose hasta formar grandes empresas.

Estas empresas logran sobrevivir gracias a la experiencia técnica de los emprendedores, una administración empírica y una importante labor de trabajo en equipo entre sus miembros, pero llega un momento en que esto ya no es suficiente para lograr alcanzar mercados más grandes, se necesita algo más.

Adicionalmente encontramos que el mercado actual es cada vez más cambiante y exigente, los clientes demandan mayor calidad en sus productos, servicios y procesos.

Las pequeñas y medianas empresas son vulnerables a tales cambios y como ya se menciono a sus limitaciones internas y esto se ve en los resultados que repercuten en su competencia y en la obtención de utilidades, llevándolas frecuentemente a situaciones no deseadas de sobrevivencia y muchas veces al cierre.

Entre los principales problemas de las Pymes se encuentra la desorganización interna por falta de descripción de puestos, la falta de capital financiero, la morosidad de sus clientes pero sobre todo la falta de planeación estratégica.

Es por esto que se elaborará un diagnostico de planeación estratégica en una pequeña empresa para poder definir sus fortalezas y amenazas a largo plazo y en el futuro inmediato y poder así establecer los objetivos y metas estratégicas para poder lograr su desarrollo.

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Teórica

Se generará un diagnostico de la planeación estratégica de la empresa Etimundo para definir si es la adecuada o replantear su estrategia y así poder contar con mayores garantías para su desarrollo y crecimiento.

Geográfica

El diagnóstico de planeación estratégica se realizará a la pequeña empresa Etimundo que se encuentra ubicada en la colonia Belisario Domínguez dentro del Municipio de Puebla, que se encuentra dentro del Estado de Puebla y es parte de la República Mexicana.

Temporal

El diagnóstico de planeación estratégica se elaborará dentro del período del segundo semestre del 2011 y primer semestre del 2012.

Unidad de análisis

La unidad de análisis del diagnóstico es la empresa Etimundo y su principal objetivo será el determinar si la planeación estratégica actual es la idónea o es necesario su replanteamiento para poder aprovechar sus fortalezas y oportunidades y estar preparados para enfrentar las amenazas del mercado y el medio ambiente.

Cultural

Tanto en el País, en el Estado y en el Municipio, las Pymes son empresas administradas familiarmente y que se limitan al mercado regional.

Económico

El diagnóstico de planeación estratégica propuesto se elaborará tomando en cuenta la situación económica regional, nacional y mundial del 2 semestre del 2011 y primer semestre del 2012.

Política

Actualmente en el gobierno del municipio de Puebla y también el gobierno del Estado se encuentran dando apoyos para el establecimiento y desarrollo de las Pymes para fortalecer la economía de la región. Al contar Etimundo con una planeación estratégica adecuada será más fácil acceder este tipo de financiamientos para poder llevar a cabo sus estrategias lograr desarrollarse en un futuro a una mediana empresa.

JUSTIFICACIÓN

Actualmente, Puebla, a pesar de ser la 4ª ciudad más grande de la República, tiene graves problemas de desarrollo y de niveles de pobreza, según lo que (TANIA DAMIÁN, 2011) reporta: “El titular de la Secretaría de Finanzas estatal, Roberto Moya Clemente, señaló que la entidad poblana ocupa el quinto lugar con peor productividad laboral a nivel nacional.” Por lo que es necesario buscar nuevas y novedosas fuentes de generación de Ingresos para la entidad.

En los registros de SIEM se encuentra que, respecto a no de empresas establecidas en las distintas entidades Federativas, Puebla esta en 7º lugar con 20,330, siendo el primer lugar el Distrito Federal con 87,514 y en segundo lugar 84,903; como se puede observar, el Estado se encuentra muy por debajo lo cual se ve reflejado directamente en su economía.

Pero si nos referimos a las cifras históricas en el SIEM, encontramos que en año 2003 Puebla contaba con 15,577 empresas pero en el 2009 solamente se tenían 11,309. Con el cambio de Partido en la gubernatura del Estado y los apoyos que este nuevo gobierno está otorgando, estas han vuelto a verse incrementadas hasta llegar a ser 20,330 en el 2011.

Desde el principio de su campaña el Gobernador Rafael Moreno Valle así lo plantea, y en su plan de desarrollo (Valle, R.M. 2011,8) menciona “Más allá de que destaca la importancia de las Mi Pymes en el empleo, la capacidad motora y el arrastre de estas pocas empresas podría verse como una oportunidad para el diseño de una política localizada, prácticamente individualizada, de sus compromisos con la economía estatal en relación a su potencial de creación de sectores estratégicos.”

Tomando en cuenta lo anterior, se aprecia que los planes gubernamentales para la creación de empresas, haciendo especial énfasis en las Pymes, están dando resultado ya que se puede ver un crecimiento del 30% en solamente dos años.

Pero no se trata solo de crear las Pymes, si no de estabilizarlas y desarrollarlas y para esto es necesario contar con una planeación estratégica.

Dentro de la empresa para entender la palabra estrategia (Sallenave, 1991, 21) dice: "Estratégica de empresa, en el sentido más amplio, significa el conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y el medio ambiente externo de la empresa."

Y (Goodstern, et.al., 1998,5) comenta que la Planeación estratégica se define como "el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo".

Si como ya se mencionó, las Pymes trabajan con una administración empírica, cuentan con una planeación a corto plazo, en el mejor de los casos, pero en su mayoría adolecen de planes estratégicos a mediano y largo plazo, lo que las lleva a un cierre prematuro o a ir creciendo erráticamente hasta que llegan a un límite con los recursos que cuentan.

Para poder apoyar a estas empresas, fortaleciéndolas y desarrollando su habilidad para aprovechar el cambio, es imprescindible la implementación de la Planeación Estratégica.

Lo ideal sería implementar la Planeación Estratégica en el momento de la creación de una nueva empresa, pero para poder aplicarla a compañías que ya se encuentran en operación es necesario entonces la utilización de una herramienta de Diagnostico.

El presente trabajo ofrece la aplicación de una herramienta que sirve para desarrollar un diagnostico estratégico para poder llegar a implementar objetivos y metas estratégicas a largo, corto y mediano plazo.

OBJETIVOS

Objetivo General

Determinar si la pequeña empresa Etimundo cuenta con una Planeación Estratégica idónea para su desarrollo futuro.

Objetivos Particulares

- Realizar un diagnóstico de planeación estratégica a la pequeña empresa Etimundo.
- Generar una Misión y Visión Integral, en conjunto con todos los niveles de personal de la compañía, tomando en cuenta los resultados del estudio.
- Determinar metas a corto, mediano y largo plazo con la información obtenida del diagnóstico.

HIPÓTESIS

Al contar con un diagnóstico de Planeación estratégica, se podrán establecer objetivos y metas estratégicas para aprovechar las fortalezas y oportunidades de Etimundo, afrontar las amenazas de su entorno y mermar sus debilidades y contar con una Misión y Visión integral de acuerdo a esta planeación .

Tipo de Hipótesis

La hipótesis que se está generando es de investigación y de tipo causal, ya que propone, tentativamente, factores que serían la causa del fenómeno estudiado.

.Determinación de variables

- Variable Causal o determinante:
 - El diagnostico de planeación estratégica
- Variables determinadas o efecto:
 - Objetivos estratégicos.
 - Metas estratégicas.
 - Misión Integral
 - Visión Integral

Conceptualización y Operacionalización de la hipótesis

En el cuadro que se presenta a continuación, aparece la definición conceptual de las variables de la hipótesis que aplicaran para esta investigación, así como también su definición operacional respectiva.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional
Diagnostico de planeación estratégica	Estudio realizado interna y externamente de la empresa para evaluar su planeación estratégica	No aplica
Objetivos estratégicos	Son los encargados de señalar la línea de acción de la empresa.	Deben ser medible, cuantificable, difícil pero logable, sobre un tema estratégico.
Meta estratégica	Es el fin de una acción o plan de acción relacionada con la planeación estratégica	
Misión	Es la razón de ser de la	No aplica

	empresa considerando sobre todo la actividad del negocio.	
Visión	La visión es el estado futuro que se desea para la organización.	No aplica

METODOLOGÍA A EMPLEAR

El Tipo de Investigación es Cuantitativa debido a que la recolección de datos se realiza mediante instrumentos de medición que representan las variables de la investigación, estos instrumentos que son 3 encuestas, son confiables, validos y objetivos.

Todas las respuestas que se obtendrán serán codificadas y transferidas a matrices de datos para su posterior análisis. Los resultados serán medibles ya que como (Sampieri, et.al., 2010,199) menciona: “Medición. Proceso que vincula conceptos abstractos con indicadores empíricos.”

Se decidió utilizar la encuesta ya que (Sampieri, et.al., 2010,200) dice: “Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos o las variables que el investigador tiene en mente”.

En las encuestas del estudio interno las preguntas serán abiertas aplicadas en forma personal pero auto administradas. Para el caso del estudio externo las preguntas serán cerradas o en escala de Likert aplicadas mediante entrevistas personales o vía telefónica o por Internet.

Se ocupará el método Inductivo y deductivo, el Método Inductivo ya que este consiste en ir de los casos particulares a la generalización. Caso contrario al método

deductivo que va de lo general a lo particular. El proceso deductivo no es suficiente por sí mismo para explicar el conocimiento. Es útil principalmente para la lógica y las matemáticas, donde los conocimientos de las ciencias pueden aceptarse como verdaderos por definición. Algo similar ocurre con la inducción, que solamente puede utilizarse cuando a partir de la validez del enunciado particular se puede demostrar el valor de verdad del enunciado general. La combinación de ambos métodos significa la aplicación de la deducción en la elaboración de hipótesis, y la aplicación de la inducción en los hallazgos. Inducción y deducción tienen mayor objetividad cuando son consideradas como probabilísticas.

Se empleará el Tipo de Estudio analítico de acuerdo a las características de la misma investigación.

Alcances y límites de la Investigación

El alcance de esta Investigación es el de formular un diagnóstico de planeación estratégica en la pequeña empresa Etimundo, S.A. de C.V.

Teniendo en cuenta, que se tienen las limitantes geográficas, ya que al aplicar la encuesta de mercados, esta se hará presencial en la Ciudad de Puebla y a los clientes de otras entidades se les contactará vía telefónica o por e-mail.

MÉTODOS Y TÉCNICAS

Existen dos etapas fundamentales en el proceso de investigación:

En un primer momento las fuentes serán de segunda mano en la cual esta empezará con la revisión literaria acudiendo a la biblioteca, hemeroteca, fuentes cibernética, etc.

Durante la segunda etapa Las fuentes serán de primera mano, en la primera fase, ya que consiste en un estudio interno implementado directamente a l personal de nivel directivo, gerencial y operativo de la empresa... Y durante la segunda fase, estudio de mercado, también serán de primera mano ya que se aplicaran encuestas a clientes actuales y potenciales:

1.- **Investigación Documental** se emplearán diversas fuentes de información como:

- a) Fuentes bibliográficas
- b) Fuentes Hemerográficas
- c) Fuentes Electrónicas

2.- **Investigación de Campo**

Se apoya en las diferentes Técnicas de campo como: cuestionario, encuesta y entrevista formal y estructurada.

Todas las técnicas de recopilación de información se diseñan según el objeto de estudio de la investigación.

Una de las etapas previas a la observación es explorar y precisar aspectos previos a la misma para posteriormente estructurar y sistematizar el instrumento final.

Requisitos para desarrollar la observación:

Delimitar los objetivos de la observación.

Especificar el procedimiento o instrumentos de observación.

Comprobación continúa.

CAPITULO I. ADMINISTRACIÓN

1.1 Definición de la Administración

El estudio de la Administración de las organizaciones, es universal, amplio y muy profundo ya que abarca a cualquier tipo de Institución, sin importar su tamaño, ni su tipo (organismo privado, público, civil) y en cualquier lugar del mundo donde se encuentre.

A lo largo de historia, desde que el hombre era nómada, siempre ha tenido la necesidad de administrar sus bienes, los recursos, el trabajo grupal, sus organizaciones. Esta necesidad dio origen a la disciplina, técnica y/o ciencia de la Administración. Pero, a pesar de que todos la implementamos y somos parte de ella, no todos tenemos la misma definición de la misma, por lo que primero que nada si iniciara con su concepto.

Administración es, según lo que (Carlos Alcérreca, et al., 2003,3) menciona: "Es un conjunto de principios, métodos y técnicas que permiten diseñar y operar una organización para que interactúe en sus mercados de manera que genere valor a sus participantes".

(Harold Koontz, et al., 2008,4) afirma que: "Administrar es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente".

Tomando en cuenta lo anterior se puede concluir que administrar es una disciplina que ayuda al logro de objetivos organizacionales haciendo uso del menor número de recursos, por medio de un trabajo grupal coordinado y mediante la utilización de diversas técnicas.

1.2. Características de la Administración

Al ser la administración una disciplina, aunque considerada por algunos autores como también una ciencia y/o un arte, tenemos que conocer las características que la definen como tal.

- Universalidad: Ya que aplica a cualquier tipo de organización (pública o privada), de cualquier giro (Industrial, comercial, educativo.)
- Valor Instrumental.- Es un Instrumento para lograr un fin en común dentro de la organización.
- Unidad Temporal.- Todas las fases de lo que se conoce dentro del proceso administrativo pueden pasar dentro de la misma unidad de tiempo.
- Amplitud de ejercicio.- Se aplica a todas las unidades que conforman la organización.
- Especificidad.- A pesar de ser una ciencia que, para su aplicación, se auxilia de otras ciencias; cuenta con características propias que la convierten en una ciencia específica.
- Interdisciplinariedad.- Se auxilia de otras ciencias aunque sean independientes entre sí.
- Flexibilidad.- Los principios administrativos se aplican según las características de cada institución.

1.3. Antecedentes Históricos de la Administración

Como ya se mencionó, el instinto del hombre por administrar viene desde que este era nómada, ya que cuando se agrupan en hordas se dan cuenta de que el esfuerzo del trabajo de grupo aumentaba los resultados (productividad), por ejemplo al cazar animales. Esta administración era muy rudimentaria y del todo empírica.

Con el tiempo empiezan a usarse algunas técnicas, todavía empíricas y muy básicas para administrar los excedentes que se producen al convertirse el hombre en sedentario y empezar a manejar el concepto de propiedad.

A lo largo de la historia se tienen vestigios de que antiguas civilizaciones como fueron : el Imperio Romano, los Egipcios y los chinos, quienes hicieron uso de esta técnica para la construcción y administración de grandes proyectos como el Coliseo Romano, las Pirámides y la Gran Muralla China.

1.4. Teóricos Fundamentales del Pensamiento Administrativo

1.4.1. Precursores

Desde la antigüedad la administración fue considerada como un arte y se transmitió verbalmente de generación en generación sin realmente contar ninguna base teórica. Un ejemplo claro de esta administración insipiente lo podemos observar en las organizaciones militares y el la Iglesia Católica de la edad media, quienes sin con estas bases un tanto empíricas, no hubiesen podido lograr tantos siglos de existencia y logros.

Existe un grupo de autores que fueron los primeros que pensaron en transmitir este arte por escrito algunos de ellos son:

- Sun Tzu de china con su libro “El Arte de la Guerra” escrito hace más de 2,500 años y dónde este general chino habla de estrategias militares para ganar la guerra y ahí ya menciona que con la negociación se puede ganar más que con el enfrentamiento. Sun Tzu aconseja que es mejor utilizar la inteligencia para vencer al enemigo que la violencia. Y más allá aún, reconoce que el éxito de una estrategia se recibirá en el largo plazo.
- Nicolás Maquiavelo de Italia en su obra del año 1513 “El príncipe” aconseja a la familia Medici como gobernar un pueblo, consejos que el aprendió al ser el gobernador oficial de Florencia por un tiempo.

- El Inglés Adam Smith en 1754 en su obra “La Riqueza de las Naciones”, menciona que la única forma de incrementar la productividad Industrial es mediante la división del trabajo, siendo esta una aportación muy importante ya que como (Gómez –Mejía, et.al., 2003,10) mencionan:” Su trabajo estableció el fundamento teórico de la administración científica.”

Se puede observar que desde hace más de 2,500 años (antigüedad del libro “el Arte de la Guerra”) se cuenta con evidencia documental de que la administración era considerada como una herramienta tan importante como para dejar los consejos de cómo aplicarla por escrito.

Para mediados del siglo XVIII ya encontramos con aportaciones de distintos autores que empiezan a hablar de la Administración como una nueva ciencia, así lo menciona (Rachman, et.al., 1996,34): “varios individuos ofrecieron ideas que sentaron las bases para Investigaciones subsecuentes y más amplias respecto a la naturaleza de la administración. Entre los principales contribuyentes preclásicos se encuentran Robert Owen, Charles Babbage y Henri R. Towne.”.

1.4.1.1. Robert Owen

Fue de los primeros empresarios Ingleses que a mediados del siglo XVIII se preocupó por las condiciones de trabajo de los empleados y obreros. En el molino algodonero que poseía en Escocia intento implementar mejoras a las condiciones de trabajo mejorando las instalaciones sanitarias y las jornadas de trabajo de los menores a los 13 años.

En su tiempo fue muy criticado y considerado como radical, ya que también fue el primero en proponer la cooperativa como forma de producción y además en apoyar los sindicatos, para así poder proteger los intereses de los obreros del sistema capitalista.

1.4.1.2. Charles Babbage

Matemático inglés, se le considera pionero en la conceptualización de lo que posteriormente sería la computadora.

En el siglo XI observó que la especialización aplicada laboralmente era mejor que el trabajo artesanal y fue el primero en conceptualizar a los especialistas, tan comunes en nuestros días. Fue uno de los pioneros en conceptualizar que las empresas en ese momento incipientes requerían de una organización para poder dividir las distintas especialidades de trabajadores a lo largo del proceso productivo y como se coordinarían.

Invento el primer plan de incentivos al implementar una especie de reparto de utilidades, que básicamente consistía en un bono por sugerencias y parte del salario del obrero dependía de las ganancias que tuviera la empresa.

1.4.1.3. Henry R. Towne

También en el siglo XIX, este hombre presidente de Yale y de su propia compañía, postulaba, según lo menciona (Rachman, et.al., 1996,35):"la necesidad de considerar a la administración como un campo independiente de la investigación sistemática en el mismo plano que la Ingeniería." Publicando en su documento "The Engineer as an Economist", la necesidad de crear el estudio para esta nueva ciencia, ya que el alcanzo a identificar que eran distintas las habilidades requeridas para un ingeniero que para administrar un negocio.

Adicionalmente llega a sugerir que cada avance en la productividad de las fábricas que existían en ese momento se debería de reportar para así poder ir conformado la ciencia administrativa.

1.4.2. Clásicos de la Administración

Todos los autores mencionados anteriormente, son considerados precursores de la administración porque proporcionaban soluciones técnicas a problemas administrativos aislados, pero no ofrecían una visión global, el que más se acerca a esto es Towne al proponer que la administración sea estudiada como una ciencia aparte, al igual que ya se venía haciendo con la Ingeniería.

Iniciando el siglo XX surge una serie de autores quienes ya aportan una visión completa del pensamiento administrativo, lo cual se genera al mismo tiempo que las fabricas tienen un gran crecimiento debido al boom de la Revolución Industrial. Todas estas aportaciones, finalmente, surgen como una respuesta que existía ante la incógnita de cómo administrar mejor a las grandes empresas que estaban creándose; mediante la aplicación de una disciplina basada en el método científico y no en técnicas aisladas y empíricas.

La primera escuela en surgir es la llamada escuela científica liderada por el norteamericano Federick Taylor y el Francés Henri Fayol. Posteriormente surgirían más escuelas con diversos enfoques, algunas de ellas se analizaran a continuación.

1.4.2.1. Frederick W. Taylor

Federick Taylor, también conocido como “El padre de la Administración Científica”, nace en 1856 y desde temprana edad se incorpora a trabajar como obrero en una fábrica de metal. Poco a poco va cambiando de puestos hasta llegar a ser Ingeniero en la Midvale Steel Co. Y terminando sus estudios de Ingeniería en una escuela nocturna.

Con la experiencia en su trabajo y al leer el documento donde Towne mencionaba la necesidad de considerar como ciencia a la administración y estudiarla al igual que como se hacía con la Ingeniería, se da cuenta que ciertos problemas como el tortuguismo (cuando los obreros producen deliberadamente a una velocidad menor a su capacidad) eran generados por la incorrecta aplicación de controles por parte de la gerencia.

Taylor propone que al desarrollar la ciencia de la administración que se fundamentará en cuatro principios básicos, la gerencia podría resolver este tipo de problemas. Los 4 principios propuestos por Taylor en su obra “The principles of Scientific Management” que nos menciona (Gómez-Mejía, et.al., 2003,10) son: “

1. Estudiar científicamente cada parte de una tarea y desarrollar el mejor método para desempeñarla.

2. Seleccionar con cuidado a los trabajadores y capacitarlos para desempeñar la tarea utilizando el método científicamente desarrollado.
3. Cooperar completamente con los trabajadores para asegurarse de que utilicen el método adecuado.
4. Dividir el trabajo y la responsabilidad de tal manera que la administración sea responsable de planear métodos de trabajo que utilicen los principios científicos y que los trabajadores sean responsables de ejecutar el trabajo
5. en consecuencia.”

Estos cuatro principios se traducirán en el proceso administrativo de Frederick Taylor: Planeación, Organización, Dirección y Control.

Posteriormente, desarrolla un sistema de incentivos basados en la productividad. También habla de la selección científica para poder contratar al mejor empleado para un puesto determinado, la cual deberá ser seguida por una capacitación. Es el primero en discernir que existe una gran diferencia entre el trabajo de los empleados (operativo) y el de la dirección (planeación, incentivos, control).

En la actualidad podemos encontrar muchos problemas básicos en la teoría propuesta por Taylor, como lo es el considerar al hombre como una extensión de las máquinas, pero hay que reconocer que sin sus aportaciones, la administración no hubiese llegado a considerarse como una disciplina y ciencia independiente.

1.4.2.2

Henri Fayol

Industrial Francés nacido en 1841, quien es conocido como “El padre de la Administración Moderna”. Se capacito como Ingeniero, llegando a ser Director General de una empresa minera.

Su trabajo se centra en definir y explicar la importancia de las principales actividades gerenciales. Como menciona (Rachman, et.al., 1996,41) “Fayol estaba

convencido que debiera ser posible elaborar teorías respecto de la administración que pudieran enseñarse a individuos con responsabilidades en este campo.”

Es el primero en hablar de la Universalidad de la Administración, que quiere decir que esta se puede aplicar en cualquier tipo de organización humana, ya sea una empresa, el gobierno o bien el hogar.

Identifica y agrupa cinco actividades principales de la administración, mismas que hoy conocemos como el Proceso Administrativo: previsión, Organización, Dirección, Coordinación y Control.

Dentro de las aportaciones de Henri Fayol también se encontraron sus 11 principios , mismos que el aplico en la empresa Minera y posteriormente encontró que se podían generalizar a la mayoría de las empresas.

A diferencia de Taylor, que hace especial énfasis en las actividades que realiza el obrero; Fayol se centra más en la estructura que debe de tener toda la organización para el logro de sus objetivos.

1.5. ESCUELAS DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

A lo largo del siglo XX hubo muchas contribuciones de a la teoría de la administración, teniendo algunas de ellas distintos enfoques y técnicas, por lo que algunos autores las agrupan por escuelas.

A continuación se presenta una tabla que (Koontz, et.al., 2008,15) proponen:

El surgimiento del pensamiento administrativo

Autor, Título y año de trabajos importantes	Principal contribución a la administración
Administración Científica	
Frederick W. Taylor	Reconocido como el padre de la administración científica. Su principal preocupación era elevar la productividad

	a través de mayor eficiencia de la producción y mejor paga para los trabajadores al aplicar el método científico.
<i>Shop Management</i> (1903)	
<i>Principles of Scientific Management</i> (1911)	Sus Principios resaltan utilizar la ciencia, crear armonía y cooperación del grupo, lograr una producción óptima y desarrollar a los trabajadores.
<i>Testimony before the special house Committee</i> (1912)	
Henri L. Gantt (1901)	Pedía la selección científica de los trabajadores y la "cooperación armoniosa" entre la mano de obra y la administración. Desarrollo la gráfica de Gantt. Insistió en la necesidad de la capacitación.
Frank y Lillian Gilberth (1900)	Frank es conocido por sus estudios de tiempos y movimientos. Lillian , psicóloga industrial, se enfocó en los aspectos humanos del trabajo y la comprensión de las personalidades y necesidades de los trabajadores
Teoría de la administración operacional moderna	
Henri Fayol	Referido como el padre de la teoría de administración moderna. Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnico, comercial, financiero, seguridad, contabilidad y gerencial.
<i>Administration Industrielle et Générale</i> (1916)	Reconoció la necesidad de enseñar administración. Formuló 14 principios de

	la administración como autoridad y responsabilidad, unidad de mando, cadena de escala y espíritu de corps.
Ciencias del comportamiento	
Hugo Münsterberg (1912)	Aplicación de la psicología a la industria y a la administración
Walter Dill Scott (1910,1911)	Aplicación de la psicología a la publicidad, marketing y personal.
Max Weber (traducciones 1946,1947)	Teoría de la burocracia.
Vilfredo Pareto (Libros 1896-1917)	Referido como el padre del enfoque de los sistemas sociales a la organización y la administración.
Elton Mayo y F.J. Roethlisberger (1933)	Famosos estudios en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company sobre la influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo en el desempeño.
Teoría de los sistemas	
Chester Barnard	La teoría de los gerentes es la de mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal. Sugirió un enfoque de sistemas sociales amplio a administrar.
Pensamiento administrativo moderno	
Peter F. Drucker (1974)	Escritor muy prolífico sobre muchos temas generales de administración.
W. Edwards Deming (Después de la Segunda Guerra Mundial)	Introdujo el control de calidad en Japón.
Laurence Peter (1969)	Observó que eventualmente las personas son promovidas a un nivel en el que son incompetentes.

William Ouchi (1981)	Discutió prácticas gerenciales japonesas selectas adaptadas al ambiente estadounidense
Thomas Peters y Robert Waterman (1982)	Identificaron características de las compañías que consideraron excelentes

Fuente: (Koontz, et.al., 2008,15)

Adicional al cuadro de Koontz, se hablará con mayor detalle de algunas de las escuelas de la administración.

1.5.1. Administración Científica

La administración Científica es la primera escuela que surge del estudio de la administración; tiene sus orígenes a finales del siglo XIX y principios del siglo XX. Y para entender mejor en qué consiste acudiremos a las definiciones que nos dan un par de autores administrativos.

Por administración científica (Gómez-Mejía, et.al., 2003,11) la definen como: "Método de dirección que aplica los principios del método científico al proceso directivo, determinando el mejor modo de realizar un trabajo y repartiendo las ganancias con los trabajadores."

También (Rachman, et.al., 1996,36) nos dicen que es: "Un enfoque dentro de la teoría administrativa clásica que subraya el estudio científico de los métodos de trabajo para mejorar la eficiencia de los trabajadores."

Como se puede ver, ambos autores mencionan la aplicación del método científico para aplicar la teoría administrativa.

Las principales aportaciones hechas en esta escuela fueron realizadas por Frederick Taylor y Henri Fayol de quienes ya hablamos en el apartado anterior; aunque cabe mencionar que algunos autores tienen a separar a Fayol de esta escuela por el aspecto de Universalidad que da a la administración.

Entre otros autores de esta escuela nos encontramos a Henry L. Gantt y al matrimonio de Frank y Lillian Gilbert.

Gantt, un Ingeniero industrial norteamericano discípulo de Taylor, enriquece este enfoque al hablar de la cooperación armoniosa y al control y planificación de las operaciones productivas mediante el uso de un diagrama al que le dio su nombre.

El día de hoy, a inicios del siglo XXI, el diagrama de Gantt, sigue siendo la principal herramienta ocupada para coordinación de actividades en proyectos.

A pesar de ser uno seguidor de Taylor, también mostro interés en la importancia de la Capacitación para el desarrollo de los trabajadores y el incremento de la productividad en la empresa.

Por su parte los Gilberth hablan de la importancia de los tiempos y movimientos dentro de los procesos administrativos para incrementar la productividad, y realizan estudios al respecto.

1.5.2. Escuela de la Administración Empírica

Es aquella que como menciona (Salvador, 2004, 25):“se origina de los prácticos de la administración, quienes nos dicen que las experiencias se reflejan en las formas de gerenciar la empresa.”

1.5.3. Escuela del Comportamiento Humano

La escuela del comportamiento humano nace de las teorías que existían de que el obrero no es una extensión de las máquinas, se basa en que hay que darle importancia a las motivaciones de los trabajadores y a su comportamiento para poder así lograr una mejor interacción con la empresa. Como lo mencionan (Lourdes, A.M., et.al., 2005,134): “los estudiosos del comportamiento se concentran en las motivaciones, dinámicas de grupo, motivos individuales, relaciones de grupos, etcétera.”

Esta escuela está muy influenciada por la psicología y la sociología, (Gómez-Mejía, et.al., 2003,13) la definen como la “visión de la dirección en la que el conocimiento de los procesos psicológicos y sociales del comportamiento humano es esencial para provocar mejoras en la productividad y en la satisfacción del trabajo.”

Tiene sus orígenes en los estudios de Hugo Münsterberg y Mary Parker Follet, pero una de sus aportaciones más importantes es de Elton Mayo y F.J. Roethlisberg con los Experimentos de la planta de Hawthorne de la Western Electric Company sobre la influencia de las relaciones y actitudes sociales, al igual que de las motivaciones de los grupos de trabajo en el desempeño.

Como mencionan (Koontz, et.al.,2008,18): “en Hawthorne encontraron: “que la mejoría en la productividad se debía a factores sociales como la moral, las relaciones satisfactorias entre miembros de un grupo de trabajo (un sentido de pertenencia) y administración efectiva, un tipo de administración que toma en cuenta el comportamiento de de humano, en especial el comportamiento de grupo y lo atiende a través de habilidades interpersonales como motivación, asesoramiento, dirección y comunicación.”

1.5.4. Movimiento de las Relaciones Humanas.

Como resultado de las aportaciones de la Escuela del Comportamiento Humano y en particular de los experimentos de Hawthorne se inicia el movimiento de las relaciones humanas, donde se da especial importancia a la dimensión social del comportamiento humano en las organizaciones. Los autores de este movimiento dicen que clave para aumentar la productividad en una empresa es, mostrando una mayor preocupación por los trabajadores, lo que ocasionaría que estos se sintieran más satisfechos y estuvieran dispuestos a producir más.

Uno de los principales contribuidores a este movimiento fue Abraham Maslow, quien creó la teoría de las motivaciones basada en tres suposiciones que tenía de los seres humanos, (Rachman, et.al., 1996,47) las listan de la siguiente forma:”En primer lugar, los seres humanos tienen necesidades que nunca satisfacen por completo. En segundo, la acción humana busca satisfacer necesidades insatisfechas en determinado momento. En tercero, las necesidades encajan en una

jerarquía más o menos predecible, y van desde las básicas del nivel más bajo de una pirámide, hasta las de nivel superior o cima de ésta.”

Por otro lado, Douglas MacGregor también aporta sus teorías X y Y, que básicamente consisten en que los gerentes siempre esperan lo peor de sus empleados (que sean flojos, impuntuales, que requieran de un supervisor para trabajar) y los tratan a consecuencia como malos empleados (Teoría Y). MacGregor establece que si la gerencia esperara lo mejor de los empleados (trabajadores, responsables, no requieren supervisión) y mejoraran el trato que les tienen, aumentaría la productividad dentro de la empresa.

1.5.5. Escuela de la Administración de sistemas

La escuela de la Administración de los sistemas se basa en que toda organización es un sistema, y como este deberá de ser estudiado. Lo anterior es tomando en cuenta la definición de sistemas que nos proporcionan (Rachman, et.al., 1996,50):”conjunto de partes interrelacionadas que operan como un todo en la búsqueda de objetivos comunes.”

Como podemos ver en una empresa las partes son cada uno de los departamentos que están interrelacionados entre sí pero que también son interdependientes; y gracias a esto en base a un proceso que modifica sus entradas generan salidas que buscan el logro de objetivos organizacionales.

Los principales representantes de esta escuela son March y Simon, Murdick, Joel Ross y West Churchman. Pero hay que mencionar que ellos no crearon la teoría de los sistemas, si no que la adaptaron al ámbito empresarial la teoría creada por Ludwig Von Bertalanffy en la década de los 20, y que la aplico en las ciencias naturales.

1.6. Corrientes actuales de la Administración

A partir de que finaliza la segunda Guerra Mundial, con la reconstrucción de Japón y la visión del mundo de una forma mucho más global, han surgido nuevos y diversos enfoques de concebir la Administración, pero al no tener estos una perspectiva integral, ya no podemos hablar de escuelas sino más bien de tendencias de cómo resolver las distintas problemáticas dentro de las organizaciones, mismas que a continuación estudiaremos.

1.6.1 Teoría de las Contingencias

A lo largo del tiempo, los investigadores descubrieron que los principios que aportaron los clásicos de la administración, como Fayol y Taylor, no siempre aplican a las empresas, depende de la situación y momento por lo que generaron la teoría de las contingencias; que nos dice que la acción administrativa dependerá de la situación que atraviese la organización.

1.6.2. La Teoría de las decisiones

Esta teoría dice que todas las organizaciones están formadas por sujetos que resuelven de forma cotidiana problemas para el logro de objetivos en común. Los niveles gerenciales se deben preocupar en el conocimiento y manejo del medio en el que interactúan para poder así lograr una mejor toma de decisiones.

Por lo tanto cobra vital importancia, la de seleccionar para los puestos gerenciales a individuos que estén preparados o dispuestos para tomar las decisiones que lleven a la empresa al logro de sus objetivos. Son individuos que deberán poder elegir alternativas bajo escenarios de certidumbre y/o incertidumbre y con diferentes niveles de riesgo.

Uno de sus representantes más conocidos es Herbert A Simon, quien señala, la importancia que tiene el conocimiento de la forma y las causas que llevan a tomar una decisión. Le da especial importancia a la fase de la Planeación en donde se definirán los criterios que se tendrán que seguir para la toma de decisiones.

1.6.3. La teoría cuantitativa

En ocasiones también es identificada como la escuela matemática. Entre sus autores más conocidos encontramos a Norbert Weiner y a Morgenstern.

Los autores de esta teoría justifican y definen como necesario el empleo de diversas técnicas como la simulación, la programación lineal y dinámica, la teoría de colas, la teoría de los juegos, el método Montecarlo, manejo de series en el tiempo; para la búsqueda y establecimiento de soportes que sirvan para poder dar racionalidad, orden y consistencia a la planeación.

Esta teoría ha sido criticada, debido a que muchas de estas técnicas se ocupan en diversas escuelas de la administración, pero no con tanto énfasis.

1.6.4. La Administración por Proyectos

Esta tendencia se basa en administrar una organización basándonos en proyectos, esto es tomando en cuenta que por proyecto entendemos a un conjunto de actividades definidas que se realizarán en el futuro próximo para lograr un fin determinado.

Para poder implementar la Administración por Proyectos, la empresa requerirá contar con una estructura organizacional dinámica y no estática, como comúnmente está definida. El que sea dinámico permitirá que las acciones se lleven a cabo de forma fluida y poder ir superando las restricciones que se presenten a lo largo del proyecto.

Este tipo de Administración, da por hecho que cada una de las etapas que conforman el proyecto se cumplirá en tiempo y forma mediante una toma de decisiones autónoma por parte de los distintos miembros del proyecto.

Es necesario contar con una correcta y oportuna optimización de los elementos necesarios para poder cumplir con las actividades. Con un análisis, clasificación y definición de prioridades correcto para cada una de las actividades. Y por último, establecer y contar con mecanismos de coordinación y control entre el encargado del proyecto y cada uno de los elementos que participan en este.

1.6.5 Administración por Objetivos

Como su nombre lo especifica, se refiere a la administración mediante el logro de objetivos, entendiendo por objetivo el propósito, término, intento o fin que dirigen las acciones de la organización.

Uno de sus principales autores es Peter Drucker quien la propone en 1954 en su libro “practica de la Administración” y diez años después vuelve a proponerlo pero con aún más detalle en su obra “Administración por Resultados”.

Drucker plantea que la administración por objetivos motiva a administrador para la acción y logro de sus metas, logra hacer que actúe por decisión propia y no por que un jefe superior se lo esté indicando.

Para poder lograr esta propuesta, se requiere que cada individuo de la organización defina con su superior sus objetivos a seguir; mismos que deberán estar estrechamente relacionados con los objetivos organizacionales. Después de un período de tiempo (normalmente al año) se evalúan sus resultados con respecto a sus objetivos y en base a estas evaluaciones se definirán sueldos y crecimiento dentro de la organización.

Las fases del proceso administrativo que son las más importantes para esta administración, son la de planeación y control; ya que por un lado representa un plan de acción y por otro un instrumento de evaluación de la actuación del empleado.

1.6.6. Teoría del Desarrollo Organizacional

Para poder entender esta teoría, primero hay que definir la palabra Desarrollo. El Diccionario de la real academia española dice que significa: “Progresar, crecer económica, social, cultural o políticamente.” (Diccionario de la Real Academia Española).

Por lo anterior se concluye que en el ámbito de la administración, desarrollo significa como el incremento general de los elementos que forman parte de una organización, que se verá reflejado por índices de crecimiento financiero, material y de Recursos Humanos. Por lo que por conclusión se concluye que el Desarrollo Organizacional es el crecimiento general de una organización.

Dentro de las organizaciones se presenta como un cambio planificado orientado para adecuar y fortalecer la empresa buscando mejorar la eficiencia de la operación de esta.

Uno de los más importantes representantes de esta teoría es Richard Beckhard, quien nos indica que para iniciar primor hay que realizar un diagnostico de los principales dentro de la organización.

Una vez hecho lo anterior, se determinan las actividades que se puedan mejorar para continuar con una capacitación al personal con la cual se le facilitara la posibilidad de manejar situaciones cambiantes que se presenten en la empresa.

1.6.7. Gestión de calidad Total

La Gestión de Calidad total o mejor conocida por sus siglas en inglés TQM (Total Quality management) es un enfoque global donde el principal objetivo para la empresa es la Calidad enfocada desde el punto de vista de satisfacción del cliente.

Esta teoría nace en Japón como resultado de la reconstrucción que llevaron a cabo los norteamericanos después de la segunda guerra mundial. Teóricos como Deming, Juran e Ishikawa implementaron sus ideas en las nuevas empresas japonesas dándole un énfasis muy importante a la calidad.

Antes de esto, se creía que la calidad generaba costos adicionales al proceso productivo, pero mediante la implementación de sus técnicas se encontró que no costaba, si no que a la larga eliminaba costos de re trabajos y al alcanzarla se lograba obtener la satisfacción de los clientes.

1.6.8 Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica es una teoría que fue presentada por primera vez por George A. Steiner e Igor Asnoff, quienes se refirieron a la planeación como la preparación para realzar acciones específicas mediante una serie de pasos como lo son establecimiento de objetivos (a largo, mediano y corto plazo), estrategias para lograrlos y puntos de control para monitorearlos.

Esta teoría se basa en la formulación, implementación y evaluación de las decisiones interfuncionales, que permiten a la empresa el logro de sus objetivos integrando a todas las áreas de la organización (Compras, Producción, Ventas, Contabilidad).

La empresa debe estar consciente de los cambios que se presentan constantemente en su entorno y tomarlos en cuenta en el momento establecer sus objetivos y de desarrollar sus planes y estrategias.

Estos objetivos, sin importar su plazo, deberán de ser medibles y cuantificables y así poder implementar controles para monitorear la operación y establecer medidas correctivas en caso de desviaciones.

Claro está que para esta teoría las fases claves del proceso administrativo son la Planeación y el Control.

1.7. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Como se puede observar, varias escuelas de la administración y de sus autores proponen que esta se divida en fases o etapas formando un ciclo. Algunos autores proponen cuatro pasos y otros cinco o seis.

A estos pasos interrelacionados entre sí se les ha llamado Proceso Administrativo. Es un proceso porque no importa el orden, ya que como el (Diccionario de la Real Academia Española) lo define es:” Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial”.

En la administración moderna se han comparado estos pasos y se ha concluido que las siguientes cinco etapas incluyen las aportaciones de los distintos autores:

1. Planeación.
2. Organización.
3. Integración.
4. Dirección
5. Control

Estos cinco pasos del Proceso Administrativo se encuentran divididos en dos fases:

- La fase Mecánica , que es la parte teórica del proceso, en la cual se establece la personalidad de la empresa, que debe hacerse para el logro de los objetivos e incluye las etapas de Planeación e Organización;
- La fase Dinámica, que abarca la parte operativa del proceso e incluye las etapas de Integración, Dirección y Control.

A continuación se explica de forma general, en qué consiste cada una de las 5 etapas del Proceso Administrativo.

1.7.1. Planeación

La etapa o función de la Planeación es la primera del Proceso Administrativo y por lo mismo la más elemental. (Koontz, et.al., 2008,106) La definen como: “La Planeación incluye seleccionar proyectos y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas. Así, los planes también proporcionan un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados.”

Por su parte (Robles Valdez, et.al. ,2000, 30) da la siguiente definición: “Planear consiste en predeterminar el curso de acción a seguir; prever, fijar objetivos, desarrollar estrategias, programar acciones a realizar, presupuestar los recursos requeridos para llevarlas a cabo, fijar procedimientos de operación, formular políticas permanentes sobre asuntos importantes y recurrentes.”

Con lo anterior se concluye concluir que planear es definir dónde se encuentra la empresa, a dónde quiere llegar (objetivos y metas) y el como llegar ahí (estrategias); todo lo anterior auxiliado siempre por otra de las etapas del proceso administrativo que es el control.

Para empezar se tendrá que definir la Misión o propósito básico de la empresa; esto seguido de la Visión que es lo que se quiere que sea en el futuro la organización.

Una vez que se cuenta con la Misión y Visión se deberán de desarrollar los objetivos a largo, mediano y corto plazo y las metas.

Posteriormente se tendrán que desarrollar las Estrategias que son básicamente los cursos de acción y asignación de los recursos (incluye presupuestos) para poder alcanzar las metas y objetivos.

Dentro de la Planeación también se deberá incluir la definición de políticas (guías de acción), procesos y procedimientos (forma de hacer las cosas), reglas y programas.

1.7.2. Organización

Por organización (Koontz, et.al., 2008,204) dicen que es: “Estructura intencional formalizada de roles o posiciones.” Y (Robles Valdez, et.al., 2000,30) la definen como:” Organizar consiste en dividir y relacionar el trabajo para alcanzar las metas fijadas: establecer la estructura de la organización, delinear las relaciones o líneas de enlace que faciliten la coordinación, crear las descripciones de cada puesto, indicando atribuciones, relaciones, responsabilidades y autoridad, y fijar requerimientos de cualidades requeridas del personal para cada puesto.”

Por lo anterior, se concluye que Organización es el proceso de asignar los recursos idóneos para poder llevar a cabo lo que se planeo y así lograr cumplir los objetivos de la organización.

En esta etapa se define los puestos que se requieren, las actividades que tendrán a su cargo cada uno de estos puestos , y en base a esto se podrá desarrollar el perfil de puesto requerido, o sea que habilidades y conocimientos y características necesita cumplir la persona que aspire a este puesto.

También en esta etapa se definen las relaciones que existirán entre cada uno de los puestos, esto se realiza por medio de la definición del organigrama de la empresa. Con la creación de esta herramienta se establecerán las líneas de mando y en manos de quienes estará la toma de decisiones.

1.7.3. Integración

La definición de Integración que se encuentra por parte de (Koontz, et.al., 2008,308) es la siguiente: “La función gerencial de la integración de personal (staffing) se define como cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización.

Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras , compensar y capacitar candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que puedan cumplir sus tareas con efectividad y eficacia.”

La define como: “Integrar. Incluye seleccionar personal competente para los puestos de la organización: reclutar y seleccionar personal calificado para cada puesto, orientar al nuevo personal para que se familiarice con el trabajo, adiestrar mediante la instrucción y la práctica y desarrollar para mejorar los conocimientos, actitudes y capacidades.”

Como se puede observar con este paso de Proceso Administrativo se inicia la fase dinámica que ya es empezar a actuar. Tomando como base las definiciones anteriores se encuentra que Integrar es llevar a cabo lo que se definió en la fase de la organización, que es encontrar a las personas idóneas para cada puesto; lo cual se realiza auxiliándose de la función de Recursos Humanos, ya que parte de las actividades de este paso son las de: reclutamiento, selección, contratación y capacitación.

Algunos de los autores de la teoría de Administración tienden a no incluir esta fase, ya que consideran que es parte de la etapa de Organización.

1.7.4. Dirección

Dirección es el segundo paso de la fase dinámica del Proceso Administrativo y (Robles Valdez, et.al., 2000,30) lo definen como:” Dirigir al personal. Consiste en propiciar actuaciones de los subordinados dirigidas hacia el logro de los objetivos deseados: delegar autoridad y definir los resultados esperados, motivar al personal para que realice la actividad deseada, coordinar esfuerzos, superar diferencias y conflictos, estimular la creatividad y la innovación facilitando el cambio.

Por su parte (Koontz, et.al., 2008,412) dicen: “La función gerencial de dirigir se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.”

Como se puede ver, en esta fase es cuando se llevan a cabo las operaciones necesarias para poder cumplir todo aquello que se definió durante la etapa de la planeación. Para poder cumplir con esto se requiere liderar al personal de la empresa y lograr motivarlos para que se enfoquen al logro de los objetivos.

Durante esta fase es de suma importancia la función de Líder de la gerencia, ya que se requiere para poder coordinar todas las actividades y superar las posibles diferencias y conflictos que se presenten como resultado de la interacción de relaciones humanas que se tienen dentro de la empresa.

1.7.5. Control

Control es la última etapa de la fase dinámica y del Proceso Administrativo, pero no por esto deja de ser importante, ya que es la que da retroalimentación a la planeación y convierte estos pasos en un proceso continuo de mejora para poder organizar las empresas.

Pero, primero se tendrá que entender que significa la palabra control, para lo cual se recurrió a la siguiente definición que dan (Robles Valdez, et.al.,2000,30): “Controlar consiste en garantizar el avance hacia los objetivos deseados, según el plan: determinar sistemas de información que proporcionen los datos críticos que se requieran, desarrollar estándares de actuación que indiquen las situaciones que existirán, medir resultados y el grado de desviación aceptable de metas y normas, tomar medidas correctivas como el reajuste de los planes, asesorar a los colaboradores para que alcancen las metas, y premiar o disciplinar a los colaboradores.”

También esta la definición de (Koontz, et.al., 2008,528): “La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, “

El control, como ya se menciona, es una fase muy importante; ya que, no solo incluye el uso de herramientas técnicas como la estadística, sino que también el definir los indicadores (Balanced scorecard) que se ocuparan para monitorear los procesos, la forma y tiempo de medición de resultados, los procesos a seguir en caso de desviaciones y la forma de implementar las medidas correctivas entre otras.

CAPITULO II. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.1 Concepto

La planeación es la primera fase del proceso administrativo y es en la que se definirán objetivos y rutas de acción para que la empresa pueda llegar a ser una organización exitosa.

A lo largo de la historia de las empresas, se encuentra que la mayoría de estas realiza, formal o informalmente, cierto tipo de planeación a corto, mediano y largo plazo. Algunas veces esta, es muy deficiente; ya que únicamente toma en cuenta la solución de los problemas a corto plazo, o bien, otras veces se enfocan en el largo plazo, olvidándose de las metas inmediatas y del día con día de la operación empresarial.

Como (Goodstern, et.al., 1998,5) menciona que Russel Ackoff la define: "La planeación...se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir... Antes de que se requiera la acción."; y también el mismo (Goodstern, et.al., 1998,5) dice que "La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción"

Por otro lado, se hace necesario el definir la palabra estrategia, en el diccionario se encuentra como (Diccionario de la Real Academia Española): "Arte, traza para dirigir un asunto. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento."

O como el (Wordreference) indica, Estrategia es: "Arte de planear y dirigir las operaciones bélicas o militares. Técnica y conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo.

Ya enfocada a la empresa, (Sallenave, 1991, 21) dice: "Estrategia de empresa, en el sentido más amplio, significa el conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y el medio ambiente externo de la empresa."

Tomando como base las definiciones anteriores podemos concluir que Estrategia se le llama al conjunto de actividades, reglas y decisiones que toman en cuenta tanto al medio ambiente externo e interno y que tienen como finalidad el logro de los objetivos

Entonces la definición de la planeación estratégica será que es una herramienta de la administración, desarrollada a partir de la década de los años 60's que consiste en el proceso a través del cual se define como se ve a la organización en un largo plazo (visión) y la razón de ser de la empresa (misión). Se analiza la realidad de la empresa, tanto interna como externa para poder detectar los puntos débiles y las fortalezas que tiene. Se establecen los objetivos y las estrategias para poder alcanzar estos objetivos.

(Goodstern, et.al., 1998,5) comenta que se de la Planeación estratégica se define como "el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo".

Como se puede observar, ya aquí se diferencia la Planeación de la Planeación estratégica por el hecho que esta última es hecha por los miembros guías o mejor conocidos como los directivos de la empresa.

La planificación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realizar un "mapa" de las probables decisiones futuras de una organización o diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos se habla de la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo se actuara para poder cumplir nuestros principales objetivos. A lo largo de esta tesis nos enfocaremos al primer punto, el organizacional.

2.2 Historia y Evolución de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica es muy antigua, ya Sun Tzu en su libro el arte de la guerra de hace más de 2,500 años nos da consejos de cómo poder crear estrategias en el plano militar.

Al conquistar Roma, Aníbal fue el primero que se inició con la definición de la misión de su reino; para después formular estrategias, analizando los factores del medio ambiente , comparándolos y combinándolos con sus propios recursos, pudo determinar tácticas.

Es en la milicia dónde primero se aplica esta planeación podemos encontrar grandes estrategias militares con Napoleón Bonaparte y Alejandro Magno.

Posteriormente la planeación estratégica también se ocupa para administrar cualquier tipo de organizaciones, que pueden ir desde gobiernos hasta empresas.

En el libro “El Príncipe” de Nicolás Maquiavelo, se dan consejos para poder definir estrategias para gobernar el estado y poder manejar el poder.

Al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas se empezaron a dar cuenta de que no todos los aspectos de la organización son controlables, que existe incertidumbre, riesgo inestabilidad y un ambiente cambiante; por lo que surge la necesidad de controlar relativamente estos rápidos cambios. Como respuesta a estas circunstancias, la dirección y la gerencia empiezan a utilizar la planeación estratégica.

El proceso que siguió Aníbal para conquistar Roma, representa la planificación estratégica que se aplica en el presente en cualquier tipo de empresa.

La planeación estratégica, formalmente aplicada en algunas empresas, se puede identificar a finales de la década de los 50's y los primeros estudios se que ligan con esta herramienta fueron los de “La Teoría del Juego” de Von Neuman y Morgenster a mediados de los años 60's; que básicamente consisten en que en

base a una situación concreta se seleccionan y ejecutan una serie de actos dentro de la empresa.

Las empresas empiezan a aplicarla cuando encuentran problemas (desajustes) técnicos y económicos entre los productos y/o servicios de la organización y las demandas del mercado. A esto se le conoció como el problema estratégico y se vio que la forma de solucionarlo era mediante el uso de la planeación.

Pero esta planeación tiene características particulares, ya que consistía básicamente, en un análisis detallado de las oportunidades que el medio ambiente ofrece, y también de los puntos fuertes y débiles de la empresa; así como de la selección de un compromiso que satisficiera los objetivos organizacionales. Es por esto que se le llamo Planeación Estratégica. Los directivos de las empresas, se dieron cuenta, que una vez definida la estrategia, solo hacía falta el llevarla a cabo.

Fueron las empresas más grandes e importantes las que iniciaron con el desarrollo de sistemas de planeación estratégica formal, a los que denominaron sistemas de planeación a largo plazo.

De los años 60's al día de hoy, se encuentra que todas las compañías importantes del mundo tienen con algún sistema de este tipo y que las Pymes lo deberían aplicar cada vez más.

A lo largo de los últimos 30 años, la planeación estratégica ha estado presente en todos los cambios que se han dado en el ámbito empresarial, pasando por las siguientes fases:

- Durante la década de los 60's es la Planeación para un período de estabilidad y crecimiento.
- Durante la década de los 70's es la Planeación para empresas en situación de ataque.
- Durante la década de los 80's es la Planeación para recortes y racionalización.

- Durante la década de los 90's es la Planeación para
 - ❖ Crecimiento rentable
 - ❖ Desnormatización y privatización (Neoliberalismo).
 - ❖ Mercados mundiales.

En la actualidad, la Planeación Estratégica es una necesidad en todo tipo de organizaciones, ya que se aplica tanto en las grandes, como en las medianas y pequeñas empresas. Es tal su importancia, que aún en las miPymes cuando presentan un Plan de Negocios, tienen que incluirla en parte de su desarrollo para que así puedan definir hacia dónde se dirigen como organización y poder realizar un análisis real de la factibilidad de la nueva empresa.

2.3 Principales Autores y sus Aportaciones

2.3.1 Alfred d. Chandler

Economista norteamericano que en 1962 genera uno de los tres primeros trabajos donde se empieza a hablar y a darle importancia a la estratégica dentro de la administración de las organizaciones.

En su obra, se habla de que dentro de las empresas hay valores tan importantes como los financieros, como son la solidaridad humana, el amor a la naturaleza, la honradez y deben ser tomadas en cuenta en el momento de concebir la estrategia empresarial y definir los objetivos de la empresa y las líneas de acción para conseguirlos.

(Arellano Gault, 2004,40) menciona: “Chandler (1962) establece a distinción entre la estrategia y estructura: la estrategia puede ser definida como la determinación de metas y objetivos a largo plazo de una empresa., la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo esas metas.”

Chandler realizó una investigación respecto a cuatro grandes empresas norteamericanas (DuPont, General Motors, Standard Oil Co., Sears Roebuck) dónde demostró que la estructura de las empresas se adaptó y ajustó continuamente a su estrategia, por lo que concluyó en su obra "Strategy & Structure" que la estructura organizacional de las empresas, se encuentra determinada por su estrategia de mercado.

2.3.2 John von Neumann & Oskar Morgenstern

Son los desarrolladores de la teoría de juegos en 1944. Entre muchas de las cosas que planteaban, la relacionada con el tema que a esta tesis interesa, es el que se dieron cuenta de que en los juegos el uso de una estrategia por parte de los participantes, aumenta la probabilidad de obtener resultados a su favor.

Como (Bacal, L.O. 2000, 744) menciona al plantear los hallazgos de la teoría de Neuman y Morgenstern: "el problema es encontrar una estrategia ganadora que maximice la probabilidad de ganar sin importar la elección del rival." Al llevar esto al ámbito empresarial, se encuentra el porque la definición de estrategias, mediante la planeación, son tan importantes para ganar a la competencia.

2.3.3 Igor Ansoff

Nacido en Rusia y emigrado a los Estados Unidos, dónde estudio Ingeniería y un doctorado en matemáticas. Es conocido por ser el padre de la Administración Estratégica, debido a su especialización en Planificación en la Lockheed Aircraft Corporation.

Ansoff, en sus obras publicadas a partir de 1965 propone varias categorías de estrategia, categorías en las cuales encajan las empresas mediante la combinación de estas para el logro de los objetivos a largo plazo. Gracias a sus aportaciones la Planeación Estratégica empieza a contar con más consistencia. (Durán-Pich, 2010,166) nos comenta al respecto:"Ansoff se anticipó a la mayoría en pronosticar

que los cambios del entorno dejarían de ser graduales. El visualizaba que en el futuro, el entorno sería turbulento, y que el proceso de ajuste entorno-empresa sería mucho más difícil. “

La función entonces del administrador es conocer este ambiente cambiante, para tomar las decisiones correctas y así poder liderar a su organización hacia un futuro exitoso.

Lo que Ansoff propone (Romero Fernández, 2008,177) es:”una matriz en la combina los productos actuales de una empresa con los nuevos mercados, clientes, usos y utilización para discutir estrategias de crecimiento, expansión, diversificación y renovación.”

Esta matriz servirá durante el proceso de planeación para la generación de ideas sobre combinaciones posibles de producto/ mercado, clientes.

2.3.4 Russel Ackoff

Russel Ackoff fue un profesor de la escuela de Wharton en la Universidad Pensilvania, que se dedicó a estudiar las ciencias de los sistemas y de la administración y en la investigación de operaciones. Ackoff afirmaba que la planeación requiere de toma de decisiones y que estas se hacen en el presente, pasado y futuro y clasifica a los gerentes dando características y señalando que un gerente puede tener una clasificación en sus decisiones pasadas pero otra en las futuras.

2.3.5 George A. Steiner

George A. Steiner, realiza sus aportaciones sobre la Planeación Estratégica, en los años 70's. Y él define que la dirección está dividida en dos tipos, mencionando en su obra “Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber” (Steiner, 1998,12) que:” Para simplificar, existen dos tipos de dirección: uno es el que se lleva a cabo en los niveles más altos de una estructura organizacional, al cual se denomina

“Dirección Estratégica”, y todos los demás que pueden ser llamados “Dirección Operacional”.”

Steiner, diferencia la Dirección de la Planeación Estratégica ya que dice (Steiner, 1998,12):” La Planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica. Por supuesto que no representa todo el proceso de la dirección estratégica sino que sólo es un factor principal en la realización de la misma.”

Menciona, que aunque la planeación estratégica está relacionada con las operaciones, su enfoque y énfasis se concentra más en las estrategias. Y también establece que la supervivencia de las organizaciones dependerá de la habilidad de adaptar en forma adecuada sus estrategias a los nuevos ambientes turbulentos y de rápidos cambios.

Concibe dos tipos diferentes de Planeación estratégica: la planeación de anticipación intuitiva y la planeación sistemática formal. Cualquiera de estos dos tipos, deberán observar las posibles alternativas de acciones futuras, y al escoger las alternativas tenemos una base para la toma de decisiones.

(Steiner, 1998,20) comenta: “La esencia de la Planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.”

2.3.6 Peter Drucker

Abogado de origen austriaco, que es considerado el padre del Management (gestión), publicó numerosas obras respecto a la administración, llegando a ser uno de los grandes líderes de opinión moderna sobre el tema.

Respecto a la Planeación estratégica, Drucker define que el desempeño de la gerencia debe ser medido por un doble criterio: el de la eficacia (habilidad para hacer las cosas correctas. Y decía que de ambos criterios, el de la efectividad es el más importante ya que incluye la selección de metas. Con este concepto realiza una gran aportación, al separar la gestión operacional de la estratégica.

En sus obras publicadas entre los años 40's y 50's demostró que existía una nueva profesión (la del gerente) y que surgía un nuevo tipo de empresas, llamadas corporaciones y que las técnicas y conocimientos (know-how) aplicados por los directivos de estas empresas se podía aprender y replicar en los casos exitosos.

(Gault Arellano, 2004,72) comenta en su libro: "Peter Drucker nos menciona al respecto que la Planeación estratégica no tiene que ver con las decisiones futuras, sino con el futuro de nuestras decisiones presentes. Esto significa identificar los puntos estratégicos sobre los cuales necesitamos tomar decisiones en vista del futuro que estamos buscando como organización y actuar sobre eso."

Por lo que se puede ver, Drucker no solo diferencia la estrategia de la operación, sino que nos dice que es de vital importancia el llevarla a cabo dentro de una organización, ya que una planeación estratégica correctamente realizada ayudara al éxito futuro de la empresa.

2.3.7 Peter Senge

Ingeniero norteamericano, nacido en 1947, quien forma parte de la nueva generación de aportadores a la teoría de la planeación estratégica.

La gran innovación de su obra "La Quinta Disciplina" es que plantea que la planeación estratégica y la gestión empresarial deben de basarse en el pensamiento sistémico; pero parte de la clave es lograr que todos los miembros de la organización comprendan que pertenecen y el impacto que tienen sus actividades dentro del sistema.

(Senge, 2005,29) Comenta respecto a los miembros de una empresa: "La mayoría se ven dentro de un sistema, sobre el cual no ejercen ninguna influencia. Hacen su trabajo, cumplen con su horario, y tratan de apañársela ante esas fuerzas que están fuera de su control. En consecuencia, ven sus responsabilidades como limitadas por el puesto que ocupan." A esto le llamo "Yo Soy mi puesto".

Las consecuencias de la visión "Yo soy mi puesto" (Senge, 2005, 30) dice que son: " Cuando las personas de una organización se concentran únicamente en su puesto, no sienten mayor responsabilidad por los resultados que generan cuando

interactúan todas las partes. Más aún, cuando los resultados son decepcionantes, resulta difícil saber por qué. Solo se puede suponer que alguien cometió una falla.”

También menciona que para poder implementar estrategias exitosas es necesario de eliminar la visión del enemigo externo (Senge, 2005,30): “Todos tenemos propensión de culpar a un factor o a una persona externa cuando las cosas salen mal.... El síndrome del enemigo externo es un subproducto de “yo soy mi puesto” y de los modos asistemáticos de encarar el mundo que ello alienta.

Por eso es tan importante integral a todas las personas dentro de la empresa a la forma de trabajar sistémica ya que (Senge, 2005,33) el autor declara que:”La promoción de las personas atinadas modela el clima estratégico y organizacional durante años.”

Senge afirma que sin este enfoque sistémico, la función general de la compañía realmente esta particionada por tantas funciones como la conforman y que debido a esto tenemos una visión errónea o miope de las necesidades reales de la organización. (Senge, 2005,36) lo explica de la siguiente forma:” Tradicionalmente, las organizaciones intentan superar las dificultades de afrontar el enorme impacto de ciertas decisiones dividiéndose en componentes. Instituyen jerarquías funcionales que permiten intervenir con mayor facilidad. Pero las divisiones funcionales se transforman en feudos, y lo que antes era una cómoda división de trabajo se transforma en una serie de chimeneas que impiden el contacto entre las funciones.”

Senge dice que las organizaciones modernas deben convertirse en empresas inteligentes basadas en cinco disciplinas que son: Dominio Personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida, aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico.

2.3.8 Michael Porter

Economista norteamericano, nacido en 1947, su principal teoría es la gerencia estratégica que estudia como una organización (gobierno, pública o privada) puede construir una estrategia competitiva basándose en sus ventajas competitivas a través del análisis de las cinco fuerzas o también conocido como el diamante de Porter.

También menciona que el crecimiento Industrial sostenido difícilmente se podrá cimentar siempre sobre los factores básicos (Tierra, ubicación, recursos naturales, mano de obra y tamaño de la población) ya que no siempre se cuenta con disponibilidad de estos y puede afectar negativamente la ventaja competitiva. Por lo anterior Porter propone el concepto de grupos de firmas interconectados (proveedores, industrias, etc.) o racimos.

Estos racimos son concentraciones geográficas de compañías interconectadas en un campo específico; suelen crecer en los lugares dónde hay suficientes recursos y capacidades y se desarrollan hasta llegar a una posición dominante de su actividad económica, lo que les proporciona una ventaja competitiva sobre otras regiones y así poder llegar a ser el líderes mundiales en ese campo. Las ventajas de estos racimos es que pueden aumentar la productividad de las compañías dentro del clúster, conducir la innovación en su campo y llegar a estimular nuevos negocios en el campo.

Lo anterior es basado en los siguientes cuatro factores fundamentales, que lo menciona (Daniels, et.al., 2004,161): “Las condiciones de la demanda, las condiciones de los factores, las industrias relacionadas y de apoyo, y la estrategia, la estructura y la rivalidad de las empresas. Hemos analizado estas cuatro condiciones en el contexto de otras teorías comerciales, pero la forma en que se combinan afecta el desarrollo y la existencia continua de las ventajas competitivas. El diamante de Porter es, por lo tanto, una herramienta útil para entender cómo y dónde se desarrollan las empresas competitivas a nivel global.”

2.4. La Planeación Estratégica y sus principales elementos

La planeación estratégica no es una simple aplicación de una receta, aunque existen diferentes métodos para aplicarla, esta exige según nos comenta (Goodstern, et.al., 1998,10):” creatividad, análisis, honestidad y un nivel de conciencia que no se puede alejar del método cuantitativo. Aunque algunos análisis cuantitativos son necesarios

para lograr un proceso de planeación estratégica completo, nunca constituyen su esencia.

Existen diferentes modelos y sistemas de planeación estrategia, como pudimos ver al revisar las aportaciones de los distintos autores respecto al tema. Debido a que cada uno difiere en algunos aspectos con los demás; existen características comunes entre ellos, y son las que se presentaran con aquí con mayor detalle.

La mayoría de los modelos coinciden en los siguientes elementos

- Misión
- Visión
- Valores
- Filosofía
- FODA
- Objetivos a corto, mediano y largo plazo
- Metas
- Estrategias

A continuación se dará una breve definición de cada uno de estos los elementos.

2.4.1 Misión

La misión es un enunciado donde la organización declara su razón de ser y es una de las obligaciones de la dirección según dice (Steiner, 1998,149):” Una de las responsabilidades más importantes de la alta dirección es la de formular los propósitos y las misiones básicos de la compañía. Como Peter Drucker lo menciona, la dirección debe decidir ¿Qué es nuestro negocio y qué debería ser?”.

Por medio de la misión la empresa define en qué tipo de negocio se encuentra y cuáles son sus propósitos, incluyendo las expectativas de los accionistas.

La misión es un elemento muy importante dentro de la planeación estratégica porque una vez que esta se encuentra definida, se tomará como punto de partida para poder formular los objetivos. Orienta todo el proceso de planificación.

Para declarar la misión la alta dirección tendrá que responder las siguientes cuatro preguntas básicas que (Goodstern, et.al., 1998,22) propone:

- “1.- ¿Qué función (es) desempeña la organización?
- 2.- ¿Para quién desempeña esta(s) función (es)?
- 3.- ¿De qué manera trata de desempeñar la (las) función (es)?
- 4.- ¿Por qué existe esta organización?”

Al definir su misión, la empresa debe de evitar de limitarse y declarar que están en un negocio, dónde se limite su crecimiento y expansión. Un ejemplo de esto es el que una empresa declare que está en el negocio de los detergentes, cuando realmente se encuentra en el negocio de la Limpieza. Al declarar la segunda opción no limita sus posibilidades de crecimiento y expansión en el futuro. En el momento de redactar su misión los directivos tendrán que tener siempre presente el identificar en que forma la empresa satisface las necesidades del consumidor.

2.4.2. Visión

Una vez que se cuenta con la misión, podemos pasar a definir la visión, que es una representación de lo que debe ser en el futuro la organización. Es la visión que tenemos de la empresa en un futuro, nos dice hacia donde se dirige en el largo plazo.

La visión contesta a la pregunta ¿Qué queremos ser en el futuro?; y su razón de ser es la de servir como una guía para poder enfocar los esfuerzos de todos los recursos dentro de la organización hacia la misma dirección y poder así establecer los objetivos y diseñar estrategias.

La visión deberá de ser elaborada por la alta dirección y por miembros de todos los niveles de la organización, para lograr que todos tengan el mismo punto de referencia y se sientan identificados con ella; sirve como fuente de inspiración logrando que todos los miembros de la empresa se sientan motivados para alcanzarla, que se pongan la camiseta.

(Senge, 2005,8) nos dice al respecto:” Una visión compartida no es una idea (...) Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona, cesa de ser una abstracción. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida.

Al redactar la Visión, hay que verificar que sea coherente con los valores y la filosofía de la organización. Ya que de no serlo, representara un dilema en el momento de definir los objetivos y establecer las estrategias a seguir por la empresa.

2.4.3. Valores

Los valores son principios que permiten a los individuos el orientar su comportamiento en función de realizarse como personas. Son aquellas creencias fundamentales que orientan a preferir y/o elegir unas formas de actuar y de vivir sobre de otras. Representan ideales, que valen por sí mismos.

A lo largo de la historia del hombre, los valores han sido los cimientos de todas las culturas y porque no, también de la cultura organizacional. Con ello definimos el ser y como hacerlo del día con día de la empresa; se deberán tener presentes en el momento de establecer las estrategias para el logro exitosos de los objetivos.

Los valores son la base de la cultura organizacional que es la definición dentro de una empresa de que es lo importante y de cómo deben funcionar las cosas.

Como (Dess, et.al., 2003, 348) dice:” la cultura establece límites implícitos (es decir, estándares no escritos de conducta aceptable) en torno a la indumentaria, cuestiones éticas y la forma en que la organización dirige su negocio. Mediante la creación de un marco de valores compartidos, la cultura fomenta que los individuos se identifiquen con la organización y sus objetivos.”

2.4.4. Filosofía

La Filosofía empresarial es la que va a generar la escala de prioridad de los valores de la organización, así como los criterios de comportamiento interno de la empresa. Identifica la forma de ser de la empresa y está estrechamente interrelacionada con los valores, la visión compartida y la cultura organizacional.

2.4.5. FODA

El FODA, también conocido como el análisis de Fortalezas y Debilidades, es una herramienta de la planeación estratégica, por medio de la cual podemos conocer el entorno interno y externo de la organización y mediante un estudio de ellos definir las Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la empresa en el momento de realizar el análisis y así tener una perspectiva de la posición de negocios en la que se encuentra.

(Thompson, et.al., 2001,112) comenta referente al FODA: “el análisis FODA se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación externa. Es esencial una perspectiva clara de las capacidades y deficiencias de recursos, de sus oportunidades de mercado y de las amenazas externas para el futuro bienestar de la compañía. De otra manera, la tarea de concebir una estrategia de hecho se convierte en una proposición arriesgada.”

El FODA es una herramienta de vital importancia, ya que permite percibir la situación del entorno y si aplica regularmente se podrán identificar los cambios que se den en el y así se podrá detectar la posible necesidad de cambiar de estrategia, debido a que el análisis nos muestra no solo las oportunidades, sino que también nos advierte de las amenazas.

2.4.6. Objetivos

Los objetivos dentro de una organización son las situaciones deseadas que la empresa busca lograr. Un objetivo es un enunciado escrito que identifica los resultados que deberán ser alcanzados en un período determinado (largo, mediano o corto plazo).

Gracias a los objetivos los empresarios cuentan con los fines hacia los cuales encaminan la actividad de la organización. Son definidos durante la planeación estratégica.

Los objetivos para ser considerados como tales, deberán de cumplir los siguientes requerimientos

- Claros
- Cuantificables
- Medibles en el tiempo
- Específicos
- Alcanzables
- Realistas
- Estar definidos en función a las estrategias, misión, visión, valores y filosofía organizacional

Una empresa que no cuente con objetivos carecerá de una guía para la ejecución de sus actividades y no podrá controlar el avance, ya que carecerá de un punto de comparación para saber si sus acciones se han realizado en forma exitosa o si presentan desviaciones a corregir.

Los objetivos se pueden clasificar por su alcance, siendo los de largo plazo aquellos que se cumplirán en el futuro distante; también son conocidos como los objetivos estratégicos de la empresa y normalmente van de un período de tres a cinco años.

Los de mediano plazo son los objetivos tácticos de la empresa y siempre se encuentran fundamentados en el objetivo general. Se fijan por áreas o funciones para que puedan estas lograr su propósito. Van de un periodo de uno a tres años.

Por último los objetivos a corto plazo, son aquellos que se van a efectuar en menos de un año y también son conocidos como los objetivos operacionales de la empresa.

Los objetivos son esenciales dentro de las organizaciones ya que sirven de guía para la toma de decisiones, ayudan a medir el grado de eficiencia y eficacia de la organización y para evaluar el desempeño de esta.

2.4.7. Metas

Por meta se entiende un fin u objetivo de un plan o de una acción, algunos autores lo definen como el fin a que se dirigen las acciones o deseos de alguien. En el caso de esta tesis este alguien será una Institución pública o privada.

Las metas son parte de la planeación estratégica y se establecerán para poder lograr el cumplimiento de los objetivos.

Una meta estratégica es la expresión cuantificable de los objetivos, por lo que estas deben de cumplir con las siguientes características:

- Razonables: Factibles de ser cumplidas.
- Motivadoras: Exigir grado de esfuerzo y compromiso.
- Claras: Evitar confusiones de los resultados esperados.
- Controlables: Susceptibles de ser medidas.

Para plantear metas estratégicas es necesaria la definición de indicadores que auxilian para el control y logro de estas o bien para detectar desviaciones y poder así implementar planes de acción tengan como finalidad su cumplimiento.

Es muy común que las metas y objetivos sean términos que se confundan, puesto que son considerados como similares. Es por esto, por lo que hay que aclarar

que el objetivo es un punto de llegada; la meta es parte del objetivo (etapas) y está sujeta a plazos. Una meta es un pequeño objetivo que lleva a conseguir el objetivo como tal. La meta se puede entender como la expresión de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos. Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo.

Tomando en cuenta el párrafo anterior, se puede concluir que el objetivo es la sumatoria de todas las metas. Es el resultado final de una serie de metas y procesos. El objetivo es la cristalización de un plan de acción o de trabajo el cual está conformado por metas.

2.4.8 Estrategias

Una vez que ya se han definido los puntos anteriores (misión, visión, valores, filosofía, FODA, objetivos y metas) se puede iniciar con el planteamiento de las estrategias.

Como ya fue mencionado al principio de este capítulo, la palabra estrategia tiene diferentes definiciones, según distintos autores o diccionarios, pero en esta tesis se concluyó la que Estrategia se le llama al conjunto de actividades, reglas y decisiones que toman en cuenta tanto al medio ambiente externo e interno y que tienen como finalidad el logro de los objetivos.

Es por esto, que hasta que se tengan los objetivos y las metas bien definidas no se puede ni se debe iniciar con las estrategias.

Las estrategias deberán de ser establecidas por los niveles más altos de la empresa, ya que la responsabilidad de determinar como cumplir con los objetivos debe de recaer únicamente en la cabeza de la organización para asegurarse de que cumplirá y tomara todos los factores definidos a lo largo del proceso de planeación estratégica.

La estrategia es un documento a través del cual se definirán los responsables y los cursos de acción para lograr el cumplimiento de los objetivos, así como la

asignación de los recursos necesarios para estos propósitos. Una estrategia deberá de evitar las amenazas existentes del entorno, tratando de perseguir las oportunidades detectadas durante el análisis FODA, tomando en cuenta los rasgos sobresalientes y las deficiencias internas de la organización.

Para poder contar con una estrategia lo más completa posible se debe de buscar que cumpla con las siguientes características:

- Da dirección a los planes. La estrategia debe estar estrechamente relacionada con la política, ya que en conjunto dan dirección y son la estructura de los planes organizacionales que afectan a la empresa en general.
- Creación de la estructura de los planes. Facilitan al administrador de una organización la fase de planeación sirve como base para la toma de decisiones en la operación diaria.
- Permite la existencia de un sistema de control y de retroalimentación. Esto es necesario para ligarla con los objetivos y verificar su cumplimiento.
- Se debe de poder utilizar en diversos tipos de circunstancias. Dependiendo de estas (modificaciones en el entorno empresarial) se deberán de implementar o ajustar, sin olvidar que se busca el cumplimiento de las metas y objetivos.

Como se puede observar en los puntos anteriores, la planeación estratégica no consiste en una acción aislada llevada a cabo por la organización; es mas bien el efectuar en su conjunto una serie de actividades que llevan a la definición de la razón de ser de la organización y como se ve esta en el futuro, para implementar planes de acción que busquen el logro de esta misión y visión tomando en cuenta el entorno de la empresa ,así como sus características favorables y desfavorables internas; buscando la definición de objetivos y metas para poder así definir la estrategia a seguir para su logro exitoso.

CAPITULO III. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

En la actualidad, a inicios del siglo XXI, las Pequeñas y medianas empresas (Pymes) son el tipo de empresa que se encuentran en mayor cantidad en el mundo; siendo muy exitosas en países como Italia o en España, pero sin lograr tener un gran éxito a nivel general en Latinoamérica y en específico en México. Es por esto que a continuación se verá con mayor detalle conceptos, características y problemáticas inherentes a este tipo de empresas.

3.1. Clasificación de las empresas

Actualmente, en México, se pueden encontrar muchos tipos diferentes de empresas, por lo que se hace necesario el manejar una o varias clasificaciones para poder agruparlas por características similares y así poder estudiarlas mas detalladamente, buscando encontrar las mejores formas de administrarlas para el logro de sus objetivos.

Primero, antes de iniciar con la clasificación es necesario partir de la definición de empresa, se encontró que es (Diccionario de la Real Academia Española):” Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.” Y al buscar la palabra organización ubicamos la siguiente definición (Diccionario de la Real Academia Española): “Conjunto de oficinas, dependencias o empleos que forman un cuerpo o institución.”.

Al interpretar estas las definiciones se concluye que una empresa es un conjunto de empleos que forman una institución dedicados a diversas actividades.

Existen muchas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, estas se clasifican de varias formas, dependiendo en que características haya que fijarse.

Por ejemplo, se pueden clasificar por la procedencia de su Capital, por su actividad o giro, por su finalidad, por su constitución jurídica, por sus ventas, por su no. de empleados, por su ámbito de actuación, por la cuota del mercado que poseen o por cualquier otro tipo de particularidad que se requiera.

En esta investigación se retoman las clasificaciones más comunes en México.

La primera clasificación según Salvador Mercado es:

Clasificación de empresas

<u>Por su giro o actividad</u>	Industriales	
	Comerciales	
	De Servicio	
	Otros	Pesqueras Ganaderas Agrícolas
<u>Por su magnitud</u>	Pequeñas Medianas Grandes	Finanzas Mercadotecnia Producción Recursos Humanos Abastecimientos
<u>Por su Propósito</u>	Publicas	
	Privadas	
	Mixtas	

Fuente: (Mercado, 2011)

Existe también otra clasificación de acuerdo al tamaño de la empresa, **para** esta investigación tomaremos la que NAFINSA propone y que se detallará más adelante.

3.2. Historia de las pymes

Las Pequeñas empresas han existido a lo largo de la historia del hombre. Es más, son las primeras en surgir cuando el hombre se vuelve sedentario e inicia el intercambio de bienes , hace aproximadamente 10,000 años; y básicamente funcionaban como pequeñas organizaciones familiares, presentando características históricas que identifican a todas las culturas del planeta desde tiempos remotos, En la edad media, están representadas por los talleres de artesanos , los pequeños agricultores y los productores, así como aquellos que se dedicaban a tareas productivas prácticamente de subsistencia. Durante la Revolución Industrial y después de esta, pierden importancia, ya que empiezan a crearse las grandes empresas industriales, como por ejemplo la Ford.

Pero al terminar la segunda guerra mundial vuelven a cobrar importancia, esto es debido a que durante la guerra, la mayor parte de las empresas de Europa fueron destruidas o modificadas para producir armamento. Al terminar el conflicto, la forma más rápida de recuperarse económicamente fue la creación de pequeñas y medianas empresas.

Aún en estas fechas, el apoyo y fomento que se da a las Pymes en la Unión Europea logra que este sea un factor básico en su economía, además de ser su fuente principal de creación de empleos.

Durante los años 70's las Pymes se revalorizan, debido al auge de los servicios, además de que la mayoría de las grandes empresas basadas en el modelo Keynesiano empiezan a perder niveles de ventas frente a la nueva industria japonesa; es por esto que Estados Unidos deciden adoptar el modelo neoliberal y empezar a manejar, al igual que Japón volúmenes de producción menores pero generando productos más personalizados al usuario ;Las pequeñas y medianas empresas empiezan a también ser consideradas como generadoras de riqueza y valor agregado

Ya en la década de los 80's, con los avances tecnológicos e informáticos, los cambios son muchos y cada vez mas frecuentes, por lo que las grandes empresas, para no ser obsoletas, se ven obligadas a empezar a reducir su tamaño para poder

ser más eficientes. Adicionalmente también gracias a los avances tecnológicos, ya se pueden generar mayores volúmenes de producción con una mínima intervención humana, lo que ocasiona que las empresas cada día tengan un menor número de empleados.

Para finales de los 80's y hasta hoy en día, también se presenta una tendencia a que las grandes empresas dividan sus procesos productivos y que estos sean producidos por pequeñas compañías especialistas; también se inicia el outsourcing que se básicamente es el proceso en el cual una organización identifica un proceso de negocio que no es su función central y contrata a otra para que la desempeñe más eficientemente y así poder concentrarse en su proceso. Un ejemplo puede ser el área contable, que una empresa que se dedica a producir textiles contrata a un despacho contable para que se haga cargo de esta función y así poderse concentrar en su principal proceso.

En la actualidad, tanto en los países desarrollados como los que se encuentran en proceso de desarrollo, vemos un gran paralelismo histórico en la composición de sus estructuras económico productivas; hoy existen las grandes empresas, pero también las miPymes, que se dedican a actividades cada vez más diversificadas impactando a la sociedad regional, nacional y mundial de forma muy directa e importante.

Es importante darse cuenta que hoy, como antes, las micro, pequeñas y medianas empresas participan con las actividades Productivas de las grandes empresas, estableciendo relaciones directas e indirectas, generando una dinámica y problemática muy particular, debido a sus características propias.

En la actualidad, las PYMES presentan la tendencia a realizar actividades productivas y de servicios bajo la influencia de las grandes empresas, que por lo general tienden a dominarlas, minimizando sus posibilidades de desarrollo.

En el caso de México, se están viviendo los mismos efectos económicos y de los adelantos tecnológicos e informáticos, lo que ha llevado a que se generen Pymes que cada día cuentan con más organización, aunque todavía podemos encontrar un gran número de pequeñas empresas familiares.

Como lo menciona (Codina, J.B. et.al., 2002, 15):"Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) latinoamericanas atraviesan por un proceso de cambio trascendental como resultado de la globalización y de la apertura económica que han experimentado los países de la región".

Desgraciadamente esta apertura y este cambio no son suficientes, ya que requieren de mayor soporte por parte del gobierno tanto económico como para su desarrollo e innovación en sus procesos productivos.

Las instituciones educativas tampoco son un de gran ayuda, ya que en las últimas décadas ha presentado una des asociación de sus planes de estudio con los requerimientos de conocimientos que tienen las Pymes, y lanzan pocos programas de capacitación operativa y los pocos que impartes son altos costos, muchas veces imposibles de pagar por las pequeñas y medianas empresas, mucho menos por las micro.

La solución para lograr que las pymes sobrevivan y se desarrollen en una economía globalizada podría ser, como lo hicieron este tipo de empresas en Italia, la creación de clústeres o conglomerados que realmente aprovechen las aptitudes y conocimientos productivos de la región; al trabajar bajo este esquema las Pymes superarían su debilidad de ser pequeñas y contar con pocos recursos para poder importar tecnologías y asesorías en conjunto, aplicándolas cada empresa particularmente.

El gobierno debería de dar mayores apoyos económicos para fomentar estas actividades, así como hacerlos más fáciles y accesibles. Por su parte las Instituciones educativas deberían de acercarse a los clústeres para poder detectar sus necesidades y en base a esto armar la oferta educativa tanto profesional como técnica y de actualización.

Solamente trabajando en conjunto las pymes, gobierno e instituciones educativas se podrá generar un ambiente de competitividad y de Innovación que es necesario para la supervivencia de las Pymes en nuestro país.

3.3 Definición de pequeñas y medianas empresas

En México, existen diferentes formas de clasificar a las pequeñas y medianas empresas, por lo que a continuación se mostraran las clasificaciones que provengan

De fuentes oficiales.

La primera de ellas es la de Nacional Financiera (Nafinsa) que clasifica a las empresas con una combinación del sector a las que pertenecen, no. de empleados y rango de ventas anuales. En la siguiente tabla podemos apreciar esta clasificación:

Clasificación micro, pequeñas y medianas empresas

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores(7) +(8)	Rango de monto de ventas anuales (mdp) (9)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.1 hasta \$250	250

Fuente: (Nacional Financiera, Banca de desarrollo, 2011)

Como se puede ver Nafinsa diferencia a las empresas de industria y servicios de las de comercio, ya que considera pequeña a las organizaciones orientadas al comercio desde 11 trabajadores hasta 30 y en cambio en el sector comercio hasta con 50 trabajadores son consideradas pequeñas. Y por importe las clasifica por

micros cuando tienen hasta cuatro millones de pesos en ventas anuales y para todos los otros sectores son pequeñas con ventas que oscilen entre cuatro y 100 millones importar el sector; para las medianas las ventas tienen que ubicarse entre los 100 y 250 millones de pesos.

También se encontró la misma clasificación según nos indica (Observatorio Pyme, 2011) que fue publicada por el Diario Oficial de la Nación el día 29 de Junio del 2009: “La clasificación publicada en el Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009. Establece que el tamaño de la empresa se determinará a partir del obtenido del número de trabajadores multiplicado por 10%; más el monto de las ventas anuales por 90%. Esta cifra debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de cada categoría, que va desde 4.6 de millones de pesos en el caso de las micro, hasta 250 para las medianas.”

. La Secretaría de Economía y Finanzas (Secofi) hace referencia (Secretaría de Economía y Finanzas, 2010) a la misma fuente de información:” Para la estratificación y clasificación de las pymes en México se consideran tres factores establecidos en una tabla: rango de número de trabajadores, rango de monto de ventas anuales (mdp), y tope máximo combinado. El tope máximo combinado, según el Diario Oficial de la Federación, es igual a $(\text{trabajadores}) \times 10\% + (\text{ventas anuales}) \times 90\%$.”.

3.4 Enfoque económico de las pymes

Las Pymes, como ya se ha mencionado, son muchas en México, pero para ser mas precisos es necesario consultar las estadísticas oficiales. Para este análisis se realizaron las consultas a la base de datos del Sistema de Información Empresarial Mexicano, SIEM al mes de diciembre del 2011.

Los registros del SIEM demuestran que en México existen 783,065 empresas, perteneciendo el 69% de ellas al sector del comercio, el 24% al de servicios y únicamente el 7% al sector de la Industria.

Cuando se analizan las cifras por industria, se presenta la siguiente distribución: En la Industria del comercio están registradas el 69% de las 783,065 empresas en total, en segundo lugar se encuentra la industria de transportes comunicaciones y servicios con un 24.21 %, después con un 4.08 esta la industria de manufactura, y con un 2.68% la de la construcción y por último se encuentran la industria agropecuaria, de electricidad y agua, y la minera con 0.08%, 0.033% y 0.030% respectivamente.

En cuanto a su distribución en el país, la mayoría de las empresas se encuentran en los estados de Jalisco, Distrito Federal, Estado de México y Querétaro; siendo Puebla el estado no 12 en cuanto a no. De empresas registradas, con un total de 22,509 que representan un 2.87% a nivel nacional.

Del total se tiene que el 99.4% de las empresas registradas se clasifican como micro, pequeñas y medianas ya que son un total de 778,438; y se distribuyen de la siguiente forma:

Empresas por tamaño

TAMAÑO DE EMPRESA	NO. DE EMPRESAS	%
Micro	727,444	93.44%
Pequeñas	41,460	5.32%
Medianas	9,534	1.22%
TOTAL	778,438	100%

Fuente: SIEM. (15 de 04 de 2012). *SIEM estadísticas históricas*

La distribución que se encuentra en las Mi Pymes en México por industria es la siguiente: el 65.03% se encuentran en el sector del comercio, el 24.15% en el sector servicios y el 6.79% restante en el sector de la industria.

La distribución por sector de las miPymes es muy parecida en las estadísticas generales, encontrando que la industria es el sector que muestra menos empresas y siendo el mayor, por mucho, el del comercio.

En el estado de Puebla, la distribución de las MiPymes es la siguiente:

Empresas por tamaño en el estado de Puebla.

TAMAÑO DE EMPRESA EN PUEBLA	NO. DE EMPRESAS EN PUEBLA	% EN PUEBLA
Micro	20,225	90.30%
Pequeñas	1,814	8.10%
Medianas	358	1.60%
TOTAL	22,397	100%

Fuente: SIEM. (15 de 04 de 2012). *SIEM estadísticas históricas por entidad federativa.*

Como se observa la distribución de las Mí Pymes por empresa es muy similar a las estadísticas a nivel nacional.

En cuanto al crecimiento de estas empresas, encontramos que INEGI aplico en el 2009 un estudio que como nos comenta, tiene por objetivo principal (INEGI, 2009,1):"conocer la movilidad de las Pymes a seis meses de concluidos los censos económicos del 2009

el Inegi indica de acuerdo a un censo que aplico en el 2009 (INEGI,2009,2) :”a nivel nacional, la proporción de altas fue de 7.35% y la proporción de bajas del 6.23%, lo cual significa que de cada 100 establecimientos existentes hasta mayo del

2009 , seis establecimientos dejaron de operar, y aproximadamente siete iniciaron actividades entre Junio del 2009 y diciembre del 2009 : por lo tanto, en promedio , por cada 100 existe una unidad económica más que en mayo del 2009 . El 93.77% de las unidades económicas se mantuvo sin cambio.

Al analizar la información por sector, se encuentra que en cuanto a las altas el de manufactura presenta la menor proporción con un 5.7% y el sector de comercio y servicios son las de mayor aumento con un 7.32% y 7.89% respectivamente

3.5 Problemas económicos a los que se enfrentan las pymes

Las Pymes son empresas pequeñas y que tienen una gran problemática en cuanto al acceso de recursos financieros ya que generalmente solo cuentan con el capital que aporta el propietario y/o socios, cuando estos existen.

En el desafiante ambiente económico que se vive en el mundo y también en el país así como un entorno muy competido debido a la globalización, los dueños de las micro, pequeñas y medianas empresas pasan la mayor parte de su tiempo resolviendo los problemas del día con día y no realizando una planeación estratégica que ataque a raíz su problemática.

Otro factor, es que en general los dueños de las MiPymes no tienen conocimientos financieros y no manejan la economía de escala; les falta financiamiento para su operación diaria y para modernizarse y con toda esta problemática tienen que competir con las grandes empresas.

La tecnología es un factor de gran importancia que permite a las MiPymes el sobrevivir, mantenerse y desarrollarse dentro de los mercados altamente competitivos; desgraciadamente su costo es muy alto y la mayoría de las Pymes no pueden pagarlo.

Uno de los obstáculos más grandes de las Pymes es el acceso a fuentes de financiamiento público o privados para poder sacar adelante sus negocios. Es por esto que es tan importante contar con la clasificación de las Pymes en México, porque de ahí parte el diseño que el gobierno hace para poderles facilitar el acceso a estas fuentes de financiamiento.

Generalmente los programas de financiamiento para las Pymes son sufragados por recursos públicos, para lo que el gobierno solicita un proyecto o plan de negocios donde se muestra que se maximizaran los recursos logrando un beneficio monetario y social.

Por lo tanto, uno de los objetivos de la clasificación de las pymes en México es el de difundir correctamente los programas, seleccionando apropiadamente a sus beneficiarios, contando con los instrumentos necesarios para su implementación, y evaluando los resultados.

3.6 Impacto de la globalización en las pymes

La globalización es un fenómeno económico que ha tenido su auge a finales del siglo XX y principios del siglo XXI. Y en términos generales, ha sido utilizado para describir en la actualidad el comportamiento del sistema económico internacional, el cual se representa por una creciente integración de los distintos actores, factores y niveles que lo conforman. Como es de imaginarse esta mezcla convierte a la globalización en un término difícil de entender y definir.

El termino de globalización, refiriéndose al fenómeno económico actual, empezó a ser ocupado hacia finales de los años 60's y principios de los 70's; que es cuando según nos dice (Held et.al., 200,1): "el sistema internacional observó una interdependencia económica y política, a la vez que se planteó la necesidad de

formular explicaciones a fenómenos locales y/o nacionales en función de acontecimientos externos internacionales.”

Pero para entenderla mejor, se partirá de que significa, el banco mundial dice (Banco Mundial, 2000) que: “el significado más común o medular de globalización económica –aspecto en el cual se concentra este trabajo– se relaciona con el hecho de que en los últimos años una parte de la actividad económica del mundo que aumenta en forma vertiginosa parece estar teniendo lugar entre personas que viven en países diferentes (en lugar de en el mismo país). “

Otra definición en el diccionario Merriam-Webster, (Merriam-Webster) “El acto o proceso de globalización : el estado de ser globalizado , en particular: el desarrollo de una creciente integración mundial de la economía especialmente marcada por el libre comercio, libre flujo de capitales, y el aprovechamiento de los mercados más baratos mano de obra extranjera.”

Tomando en cuenta las definiciones anteriores se concluye que la globalización es el nombre que se le da al fenómeno económico donde el desarrollo de la economía mundial se da con base a una libre interacción (de comercio, de capitales, de producción) entre los países.

La globalización se intensificó a finales de la guerra fría, en el año de 1989 (caída del muro de Berlín), ya que al terminar el régimen socialista de la URSS, permitió que el libre comercio se expandiera rápidamente creando una mayor interacción entre los países dentro de la economía mundial.

Es justo, a finales de la década de los 80's cuando en muchos países se empiezan a aplicar políticas neoliberales siendo impuestas en gran parte por la OMC y el Banco Mundial , no siendo la excepción América Latina, ni mucho menos nuestro país, México.

Además de las políticas neoliberales, como la privatización de las empresas del estado, la desaparición de aduanas y la apertura al libre mercado, el avance en la tecnología ha hecho que el fenómeno de la globalización se acelere, generando un sistema mundial que habla de la desaparición de fronteras y del libre mercado, pero

que realmente está beneficiando a los países industrializados sobre otras economías en el mundo.

En México, la globalización no nos ha beneficiado del todo, ya que aunque se cuenta con la inversión de ciertas firmas en el país para instalar plantas productivas y generar empleos, ha aumentado el comercio al exterior pero de materias primas.

Como ya se vio en las estadísticas, en nuestro país, la mayoría de las empresas están dedicadas al comercio y no a la industria de la transformación, esto es resultado de que no contamos con una tecnología propia.

Además de esta falta de desarrollo de una tecnología local, cuando se pone atención en las Pymes, se encuentra que hay una carencia casi generalizada de una cultura empresarial lo cual les impide ser más competitivos tanto local como regional, nacional o internacionalmente, independientemente de la calidad de los productos y /o servicios que producen.

Adicionalmente, los programas del gobierno de apoyo a las empresas de este sector no son suficientes, básicamente son pequeñas ayudas financieras que se otorgan cuando el empresario demuestra la viabilidad de su proyecto. Pero no hay mucha ayuda en cuanto a la educación de los empresarios o bien a la formación de clústeres regionales para aprovechar las fortalezas históricas de las localidades.

Existe una gran desvinculación entre los planes de estudios de las universidades con las necesidades reales que tienen las Pymes y si a esto le agregamos que la banca privada proporciona financiamientos con altos costos, inalcanzables para la mayoría de las MiPymes, encontramos una realidad muy difícil para estas empresas.

La tendencia de los países y mercados actuales es de agruparse en bloques económicos que fomentan y definen el comercio; esto ha dado como resultado que las economías de los países se encuentren entrelazadas, que funcionen con normas y convenios internacionales que tienen como objetivo el de regular el comercio y hasta las políticas locales que tiendan a uniformar el comercio internacional.

Una forma de asegurar la participación de las empresas en esta globalización es mediante sistemas globales de aseguramiento de calidad no solo en la producción, sino en el sistema empresarial completo, incluyendo a los proveedores y clientes.

El principal problema que se encuentra, es que este comercio está abierto para aquellos productos y/o servicios que cumplen todos los requisitos de las normas y convenios establecidos. Es por esto que las Pymes en nuestro país no tienen muchas alternativas, ya que el incorporarse a estos estándares internacionales representa un alto costo, que en la mayoría de las ocasiones no pueden pagar.

Es solamente mediante la innovación y creatividad, aplicadas dentro de la Planeación estratégica de estas organizaciones, que se puede sobrevivir y crecer en este mercado global.

México cuenta con tratados comerciales con varios países y/o regiones del mundo. Hace falta explotarlos al máximo, hacerlos accesibles a los empresarios de las Pymes mexicanas, para que puedan ocuparlos en su beneficio.

CAPITULO IV. CASO PRÁCTICO (Planeación Estratégica para la empresa Etimundo)

4.1 Historia de la pyme caso de estudio

La empresa caso de estudio es Etimundo, S.A. de C.V., se encuentra en la ciudad de Puebla, y está dedicada a la elaboración y venta de etiquetas y materiales para todo tipo de prendas textiles y para la Industria en general.

Etimundo fue fundada en Junio del 2003, por el Sr. Jorge Barceló Villagrán Arizcorreta. La decisión del giro de la empresa se basó en la obtención de la distribución de materiales y etiquetas de la empresa Paxar, S.A, que era una empresa que fabricaba etiquetas, materia prima para este tipo de productos y comercializaba maquinaria para su producción a nivel internacional; adicionalmente se contaba con la experiencia en el ramo por parte del hijo del fundador, quien en ese momento formaba parte del personal de ventas de Paxar para la región sureste. Con esto y con la experiencia, por parte del Sr. Barceló, de más de 30 años de en el área de cobranzas, desarrollo de sistemas de información y administrando personal iniciaron operaciones en la región de Puebla y Tlaxcala.

En un inicio la micro empresa estaba dado de alta ante Hacienda como persona física con actividad empresarial, creando el nombre comercial de Etimundo.

Etimundo contó con una inversión inicial de \$150,000.00, con los cuales se instaló una pequeña oficina taller en la colonia Gabriel Pastor de la ciudad de Puebla y se adquirió una máquina para elaborar su propia producción de etiquetas de hot stamping, aunque comercializaba de cualquier otro tipo que adquirían directamente a Paxar.

Durante el último trimestre del 2003, al ver la demanda del mercado por etiqueta de papel impresa con código de barras, la empresa adquirió una segunda máquina para poder generar su propia producción y no comprarlo a Paxar aumentando así sus utilidades.

Al inicio la compañía estaba manejada por dos personas de la familia, alternándose entre ellos las funciones administrativas, de producción y venta. Para el área contable se contrataron los servicios de un despacho externo.

Durante los primeros meses de operaciones, dedicaron un gran esfuerzo para darse a conocer en el mercado mediante visitas personales a los clientes prospectos, y por prospectos tomaron a todas las empresas (micro ,pequeñas , medianas y grandes) que requirieran de la impresión de cualquier tipo de etiqueta dando prioridad a la industria textil debido a la maquinaria que se adquirió de Hot Stamping y de etiqueta de papel impresa con código de barras.

La mayoría de los primeros clientes hicieron pedidos de regular tamaño y algunos de ellos continuaron haciéndolo en forma recurrente. En el 2004 se lograron obtener pedidos de empresas más grandes, siendo una de ellas Providencia, en el estado de Tlaxcala, quien empezó a colocar pedidos periódicos para una parte de su producción.

Durante el 2005, Etimundo empezó a incrementar paulatinamente sus ventas por lo que adquirió una segunda máquina de Hot stamping al ser este el principal producto que vendían. También en este año se contratan a dos personas externas a la familia para hacerse cargo de la producción.

En el año 2007 se presentó un cambio estructural con su principal proveedor, Paxar, ya que este se fusionó con la empresa norteamericana Avery, respetando el contrato de distribución en la región que tenían con Etimundo.

También en estas fechas la principal competencia de la empresa, Eticare, quien era de mayor tamaño y producía etiqueta de otros tipos (bordadas, en papel, etc.) adicionales a las de Hot Stamping decidió especializarse en el área de flexo

grafía, que consiste en la impresión de etiquetas auto adheribles de varios materiales, que son ocupadas en envases; lo cual aprovecho Etimundo para comprarle la cartera de clientes y el equipo de producción de Hot Stamping.

El 14 de mayo del 2009, deciden cambiar la personalidad jurídica de persona física con actividad empresarial a la de Sociedad Anónima, quedando con la denominación de Etimundo, S.A. de C.V. Este cambio se debió a que como persona moral se tiene mayor acceso a los créditos bancarios y gubernamentales.

En el 2009, Etimundo tuvo que hacer uso de estos créditos debido a la difícil situación económica que se presentaba a nivel mundial, nacional y regional.

A finales del 2010 y principios del 2011, se contrata a un despacho para poder implementar la técnica de las 5's y parte de esta implementación incluyo la elaboración en colaboración con el empresario de una misión, visión y valores empresariales, ya que hasta este momento Etimundo carecía de estos, quedando de la siguiente forma:

MISIÓN

Empresa dedicada a la producción, diseño y comercialización de productos de identificación, para la Industria de la confección e Industria en general a nivel regional y nacional, brindando un excelente Servicio, Tiempo de entrega y Calidad.

VISIÓN

Ser una empresa reconocida a nivel nacional por ser competitiva, estable y confiable en la industria de la identificación.

VALORES

- a) Confiabilidad: que las personas creen en lo que decimos y prometemos.
- b) Justicia: damos a cada quien lo que merece.
- c) Mejora continua: cada vez hacemos mejor las cosas.

- d) Orden Limpieza: Ambiente de trabajo.
- e) Rentabilidad: que todo lo que hacemos genere un valor económico.

Al inicio de este estudio (primer semestre del 2012), Etimundo contaba con 16 empleados y durante el 2011 presento una facturación de \$7, 780,000, incrementando la facturación del 2010 en un 20%. Etimundo es una empresa en la que nunca se ha implementado ningún tipo de planeación estratégica.

4.2 Metodología. Técnica de diagnostico de Planeación Estratégica

El presente trabajo de Investigación consiste en aplicar un diagnostico de Planeación Estratégica en la empresa Etimundo buscando los siguientes objetivos:

Objetivo General

Determinar si la pequeña empresa Etimundo cuenta con una Planeación Estratégica idónea para su desarrollo futuro.

Objetivos Particulares

- Realizar un diagnóstico de planeación estratégica a la pequeña empresa Etimundo.
- Generar una Misión y Visión Integral, en conjunto con todos los niveles de personal de la compañía, tomando en cuenta los resultados del estudio.
- Determinar metas a corto, mediano y largo plazo con la información obtenida del diagnóstico.

La investigación se hará tomando como base la siguiente Hipótesis de trabajo:

“Al contar con un diagnóstico de Planeación estratégica, se podrán establecer objetivos y metas estratégicas para aprovechar las fortalezas y oportunidades de Etimundo, afrontar las amenazas de su entorno y mermar sus debilidades y contar con una Misión y Visión integral de acuerdo a esta planeación.”

Para poder realizar un diagnóstico de Planeación Estratégica de Etimundo, se ocupó el sistema de diagnóstico implementado por el Dr. Heber Tamaño Cruz, que comprende de un diagnóstico situacional de la empresa en cuanto a su planteamiento estratégico, este análisis se aplica bajo el siguiente método:

- A. Diagnóstico situacional interno consiste en la aplicación directa y personalizada de la herramienta de diagnóstico a:
 - a. A un directivo
 - b. Dos mandos medios
 - c. Cinco empleados de nivel operativo

- B. Diagnóstico situacional externo. Consiste en la aplicación directa y personalizada de un cuestionario a:
 - a. A los clientes
 - b. A prospectos o clientes de la competencia.

- C. Formulación. Diagnóstico estratégico.

El diagnóstico situacional interno consiste en una revisión con dirección respecto a como comprender la misión, visión y valores de la organización, y de como se perciben ellos en el mercado mediante la elaboración de una matriz FODA (fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas). Posteriormente, este mismo taller se aplica a dos mandos medios y por separado a cinco personas del nivel operativo; donde se volverá a revisar como los empleados comprenden la misión, visión y

valores de la empresa y elaboraran también un matriz FODA para poder entender como se ven ellos en el mercado.

Con esta información se puede realizar un análisis interno completo de como los elementos de todos los niveles de la Pyme perciben a la empresa, a su competencia y a su entorno.

El diagnostico situacional externo se basa en la aplicación de una encuesta de mercado a los clientes de la empresa y a sus prospectos. Con esto lograremos obtener las expectativas del mercado meta y no solo de los clientes actuales. Esta parte es de vital importancia para poder contemplar dentro de la nueva planeación estratégica expectativas del mercado.

Una vez que se tiene un análisis tanto externo como interno, se podrá pasar a la parte de formulación que consiste en diagnosticar si la Planeación estratégica con la que cuenta la organización es la correcta de acuerdo a las expectativas de la gerencia, empleados, clientes y prospectos. En el caso de encontrar desviaciones o de no existir planeación estratégica previa, tomando como base la información obtenida mediante este estudio, se podrá replantearse la misión y visión de la organización. También en base a las fases anteriores se deberá seleccionar los factores claves de éxito aplicando la regla de Pareto (80-20).

Por cada factor clave de éxito seleccionado se definirán los objetivos, programas y metas estratégicos.

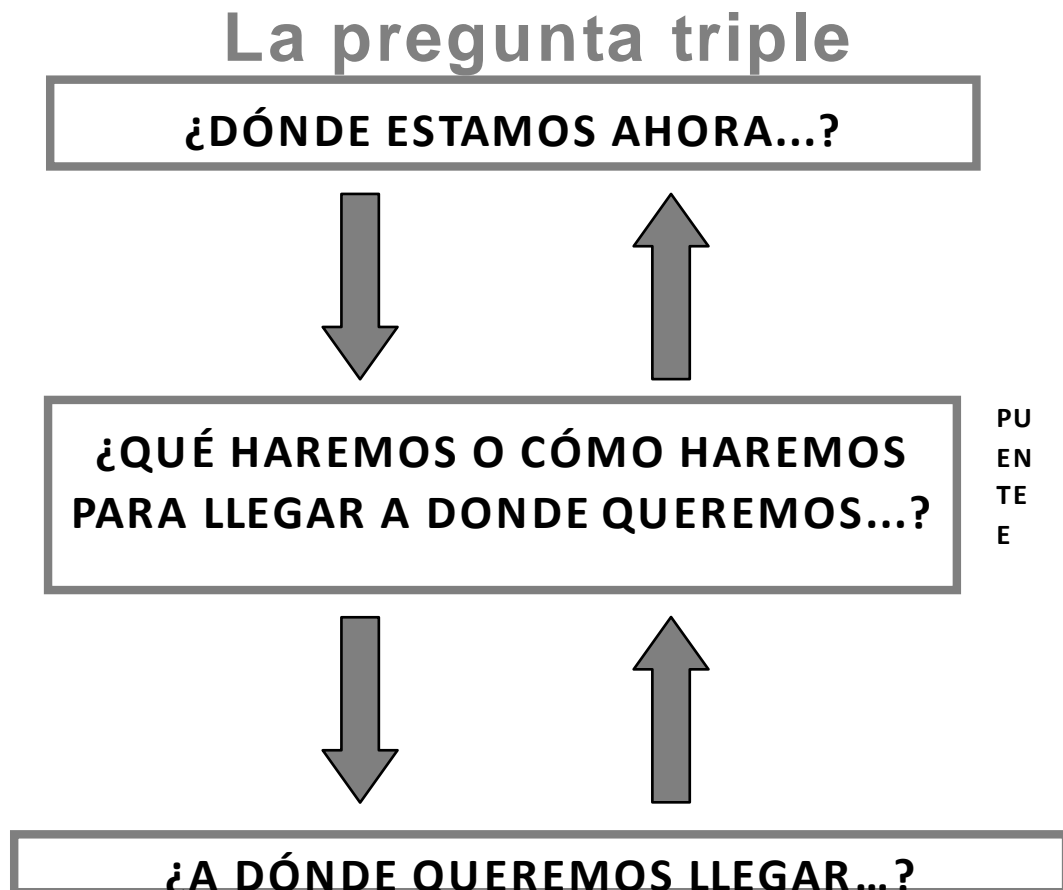
Hay que mencionar que el diagnostico situacional se tiene que hacer con la colaboración tanto de los empleados como de la gerencia, para que este completo y no cuente únicamente con puntos de vista sesgados, ya que uno de los problemas de la Planeación Estratégica tradicional en las MiPymes, es el que esta se hace únicamente desde el punto de vista del empresario, y se omiten el de la gerencia, trabajadores y/o clientes y prospectos. El tener información proveniente de todos los involucrados en el negocio garantiza un resultado mucho más objetivo y eficaz.

En sí la aplicación de esta herramienta ayuda a contestar 3 preguntas que son básicas para poder realizar el Diagnostico de Planeación Estratégica de la empresa; siendo estas preguntas

1. ¿Dónde estamos ahora?
2. ¿Qué haremos o cómo haremos para llegar a dónde queremos?
3. ¿A dónde queremos Llegar?

Como se puede apreciar en el siguiente diagrama las tres preguntas se encuentran interrelacionadas entre sí.

Diagrama de las 3 preguntas



Fuente: Instrumento proporcionado por el Docto Heber Tamayo Cruz en la materia de Planeación Estratégica de la Maestría de Administración de PYMES en la BUAP Grupo 28A, impartida de agosto a octubre del 2011

4.3 Desarrollo del Diagnostico Situacional

4.3.1 Diagnostico Situacional Interno

El Diagnostico situacional interno, fue implementado ocupando como Instrumento el cuestionario abierto acotado¹. Este cuestionario consiste en un cuadernillo dónde hoja por hoja se pregunta al participante del taller diagnostico su opinión acerca de cada uno de los puntos a valorar; y es acotado, porque en el cuestionario viene una definición de estos.

A continuación se enlistan los puntos que incluye este cuadernillo con las definiciones que se anexaron, y en el primer anexo se puede encontrar la Herramienta aplicada durante los talleres

Misión.- Es la razón de ser de la empresa. Sus propósitos fundamentales.

Visión.- Como queremos que la empresa sea en el futuro.

Valores.- Guías éticas de comportamiento tanto empresarial, como individual.

Fortalezas.- Características internas que contribuyen al desarrollo de la empresa.

Debilidades.- Características internas que obstruyen el desarrollo de la empresa.

Oportunidades.- Situaciones externas que la empresa puede aprovechar para lograr su desarrollo.

Amenazas.- Situaciones externas que pueden llegar a obstaculizar el desarrollo de la empresa.

¹ . Instrumento proporcionado por el Docto Heber Tamayo Cruz en la materia de Planeación Estratégica de la Maestría de Administración de PYMES en la BUAP Grupo 28A, impartida de agosto a octubre del 2011.

La herramienta de este cuestionario fue aplicada de forma directa y personalizada a un directivo (propietario de la empresa), a dos gerentes y a cinco operarios; realizando una sesión separada según el nivel que tenían en la empresa.

Para el Diagnostico Situacional interno a nivel directivo, por tratarse Etimundo de una microempresa se decidió aplicarlo al Lic. Jorge Barceló Villagrán Perez Tejada., accionista mayoritario de la empresa.

Para aplicar la herramienta del cuestionario abierto acotado a nivel gerencial se presentó la problemática de que la empresa no cuenta con un organigrama formalmente definido. Después de analizar las funciones de sus elementos con el accionista mayoritario se concretó que aplicara al Sr. Jorge Barceló Villagrán Arizcorreta, quien funge con la responsabilidad de una gerencia de compras, producción y cuentas por cobrar y a la Lic. Nelly Lacayo quien tiene a su cargo el área administrativa.

Respecto al nivel operativo, el cuestionario fue aplicado mediante un taller a cinco empleados cuyas actividades están relacionadas con el diseño, producción, ventas y administración. Durante este, se realizó una plenaria donde los integrantes comentaron y discutieron cada uno de los indicadores (Misión, Visión, Valores, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

A continuación se muestran los resultados mediante el uso de tablas de frecuencia por cada indicador². Y después los puntos mas relevantes por indicador³ de los talleres aplicados a los miembros de la empresa.

² Formato de tablas de frecuencias proporcionado por el Docto Heber Tamayo Cruz en la materia de Planeación Estratégica de la Maestría de Administración de PYMES en la BUAP Grupo 28A, impartida de agosto a octubre del 2011

³ Formato de tablas proporcionado por el Docto Heber Tamayo Cruz en la materia de Planeación Estratégica de la Maestría de Administración de PYMES en la BUAP Grupo 28A, impartida de agosto a octubre del 2011

Cuadro # 1. Cuadro Resumen Fortalezas y Debilidades

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
NIVEL DIRECTIVO	Buen ambiente de Trabajo	Falta de Procedimientos
	Buena capacidad instalada de Producción	Falta de máximos y mínimos en materias primas y en material de venta directo
	Trabajo Productivo	Falta de metas en ventas
	Implementación de las 5's	Falta de análisis de rentabilidad y objetivos claros
		Falta ampliar opción de proveedores
		Falta mejorar la eficiencia en planta
NIVEL GERENCIAL	Empleados comprometidos y satisfechos	Falta de Procedimientos
	Uso de materiales de calidad	Falta de organigrama / organización
	Empresa rentable	Desorden en almacén / Falta un buen almacenista
	Confiabilidad / Entregas correctas a tiempo	No se lleva control de desperdicios
	Implementación de las 5's	Existe material en el almacén que no se mueve

	Personal administrativo suficiente	Falta de análisis de rentabilidad y objetivos claros
	Inventario suficiente para agilizar la producción	Falta de indicadores
	Proveedores confiables al respecto de fechas de entrega	Nadie trabaja por objetivos
	Servicio al Cliente	No hay seguimiento de las 5's
		Equipo con mucho tiempo de uso
		Falta de capacitación de equipo específico a operadores
NIVEL OPERATIVO	Seleccionar al personal adecuado y capacitarlo	Los clientes demandan atención de una persona específica
	Servicio al cliente	Falta de organigrama / Organización
	Confiabilidad / Entregas correctas a tiempo	Faltan vendedores
	Empleados comprometidos y satisfechos	No ampliar el mercado con métodos como Internet
	Mejora continua	Renuencia a aceptar el cambio por parte del personal
	Implementación de las 5's	Falta de mantenimiento preventivo
	Es una empresa rentable	Falta de atención por parte de los dueños
	Servicio al cliente	Falta de incentivos y motivaciones para los trabajadores

	Buen ambiente de trabajo	Desorden en almacén. Falta un buen almacenista
	Buena capacidad instalada de producción	Falta comunicación para implementar mejoras en equipo
	Se ha tenido la visión para poder responder a la baja producción como resultado de la crisis.	

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de diagnóstico

Cuadro # 2. Oportunidades y Amenazas

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
NIVEL DIRECTIVO	Historia crediticia excelente	Escasos proveedores de ciertas materias primas
	Buena comunicación con el medio textil	Competencia desleal
		Falta de entrega a tiempo de algunos proveedores
		Mala calidad de algunos proveedores
NIVEL GERENCIAL	Ofrecer una nueva tecnología	Escasos proveedores de ciertas materias primas
	Buscar nuevos proveedores en cuanto a precio y tiempo de entrega	Competencia desleal
	Cierre de algunas empresas de la competencia	Falta de entrega a tiempo de algunos proveedores

	Historia crediticia excelente	Mala calidad de algunos proveedores
		Crisis económica del país
		Inflación hace que los insumos aumenten de precio
NIVEL OPERATIVO	Recomendación de boca en boca por nuestros clientes	Pocas personas en el mercado con la capacitación adecuada
	Ubicación geográfica	Mala calidad de algunos proveedores
	Bajo grado de satisfacción de nuestros clientes respecto a la competencia	Falta de entrega a tiempo de algunos proveedores
	Tener ubicada a la competencia	Inflación hace que los insumos aumenten de precio.
	Que exista competencia	Tiempo de entrega de la mercancía para clientes que se encuentran lejos de la empresa
	Acceso a clientes de otras regiones vía Internet	Innovación de la competencia
	Nos hemos dado a conocer con los clientes de la región	Saturación del giro comercial
		Escasos proveedores de ciertas materias primas
		Crisis económica del país

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de diagnóstico

Misión

En el anexo dos se pueden apreciar las tablas de frecuencia (tanto absoluta como relativa) con todos los conceptos que los distintos miembros de los talleres indicaron como importantes para conformar la misión empresarial de Etimundo.

Como se puede observar en el cuadro del concentrado, los puntos que resultaron con una frecuencia absoluta y relativa más altos fueron:

Cuadro # 3. Conceptos y Frecuencias absolutas

Concepto	Frecuencia Absoluta
Satisfacer requerimientos del cliente	5
Proveer productos de alta calidad	5
Ser económicamente eficientes	5
Proporcionar un Servicio Integral	4
Ser una empresa altamente competitiva	2
Contar con un buen diseño funcional	2

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de diagnóstico

Visión

Las tablas del anexo dos también muestran las frecuencias absoluta y relativa de los conceptos que los elementos de la empresa encuestados señalaron como sustanciales para constituir la visión de la empresa.

Al concentrar la información se encuentra que los criterios más importantes para la visión empresarial desde el punto de vista interno de la compañía son

Cuadro # 4. Criterios importantes internamente

Concepto	Frecuencia Absoluta
Basarse en la calidad	4
Incrementar constantemente su cartera de clientes	3
Ser eficientes y confiables	3
Ofrecer precios justos	2
Lograr una rentabilidad óptima	2
Ser socialmente responsable	2
Ser ecológicamente responsable	2

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de diagnostico

Valores

Después de analizar las tablas del anexo dos, se ubicaron las frecuencias de los criterios evaluados durante los talleres de Diagnostico situacional interno, localizando los elementos que resultan ser más importantes como Valores para el personal de la empresa, y que se muestran a continuación:

Cuadro # 5. Valores organizacionales

Concepto	Frecuencia Absoluta
Trato Justo y Equitativo	5
Negociación Ganar – Ganar	4
Confianza	4
Respeto	3
Orden y Limpieza	3
Rentabilidad	3
Responsabilidad	2

Mejora continua	2
Trabajo en equipo	2

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de diagnostico

Fortalezas

También dentro de las tablas del anexo dos, se observan los puntos que los participantes de los talleres consideraron relevantes como Fortalezas de la empresa, y se muestran los más importantes según su Frecuencia absoluta a continuación

Cuadro # 6. Fortalezas

Concepto	Frecuencia Absoluta
Confiabilidad / Entregas correctas y a tiempo	4
Implementación de las 5's	4
Empleados comprometidos y satisfechos	3
Selección de personal adecuado y capacitación	2
Mejora Continua	2
Es una empresa rentable	2
Servicio al cliente	2
Buen ambiente de trabajo	2
Buena capacidad instalada de Producción	2

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de diagnostico

Debilidades

Respecto a las debilidades, en las tablas del anexo dos se observan los siguientes puntos que fueron evaluados como importantes en cuanto a debilidades de Etimundo.

Cuadro #7. Debilidades

Concepto	Frecuencia Absoluta
Falta de organigrama / organización	4
Faltan vendedores	3
No ampliar el mercado con nuevos métodos como Internet	2
Desorden en almacén. Falta un buen almacenista	1
Falta de Procedimientos	2
Falta de un análisis de rentabilidad y objetivos claros	2

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de diagnóstico

OPORTUNIDADES

Al analizar las oportunidades en los talleres de diagnóstico interno impartidos, se ubicaron varias consideraciones de importancia para tomar en cuenta oportunidades para la organización, y en base a estas (ver anexo dos). En este caso, se presentan todas las oportunidades como relevantes debido a que existe una gran dispersión entre los conceptos y por lo tanto todos son relevantes.

Cuadro # 8. Oportunidades

Concepto	Frecuencia Absoluta
Ubicación Geográfica	3
Historia crediticia excelente Ubicación Geográfica	2

Buena comunicación con la industria textil	1
Ofrecer una nueva tecnología	1
Buscar mejores proveedores en cuanto a precios y tiempos de entrega	1
Cierre de algunas empresas de la competencia	1
Bajo grado de satisfacción de los clientes respecto a la competencia	1
Que exista poca competencia	1
Acceso a clientes de otras regiones vía Internet	1
Nos hemos dado a conocer con los clientes de la región	1

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de diagnóstico

Amenazas

Las tablas del anexo dos también muestran las frecuencias absoluta y relativa de los conceptos que los elementos de la empresa encuestados señalaron como Amenazas que existen en el medio ambiente dónde se desarrolla Etimundo.

Al concentrar la información se encuentra los criterios más importantes respecto a las Amenazas existentes para la compañía son:

Cuadro # 9. Amenazas

Concepto	Frecuencia Absoluta
Escasos proveedores de ciertas materias primas	4
Falta de entrega a tiempo por parte de algunos proveedores	4
Competencia desleal	3
Mala calidad de algunos proveedores	3
Crisis Económica del país	2

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de diagnóstico

4.3.2 Diagnóstico Situacional Externo

El diagnóstico situacional externo consiste en la elaboración de un estudio para poder conocer las expectativas y necesidades de los clientes de la empresa estudiada, así como también de clientes potenciales.

Esta parte del estudio es clave para poder conocer las perspectivas del mercado, así como de las exigencias de los clientes potenciales, para poder posteriormente plantear las estrategias, objetivos y metas correctas, basándonos en un conocimiento interno previo de la organización.

Debido a lo anterior, es necesario dividir este estudio en dos partes:

1. El estudio de mercado a clientes actuales, y
2. El estudio de mercado a clientes potenciales.

4.3.1 Estudio de mercado a clientes actuales

Su principal objetivo es conocer las expectativas, necesidades y grado de satisfacción de los clientes de la empresa. Por lo que es necesario definir el segmento de mercado a estudiar.

Entendiéndose por segmento de Mercado según lo menciona (Stanton, et.al. 2007,727) “grupos de clientes con diferentes deseos, preferencias de compra o uso de producto.”

El segmento de mercado puede ser elegido por el tipo de producto y/o servicio, tipo de cliente, nivel socio económico, ubicación geográfica, nivel de facturación o cualquier otra característica que nos sirva para poder identificar a los clientes que aplicaremos el estudio.

Una vez que se seleccionó el segmento, se debe de describir el perfil de los clientes y si se trata del total o bien de un segmento.

El siguiente paso es definir las dimensiones del estudio, siendo estas dimensiones los puntos a verificar mediante la herramienta de satisfacción e importancia para el cliente. Estas dimensiones pueden ser cualquiera de las siguientes características en listadas a continuación, relacionándolas con la empresa y/o producto y/o servicio.

- Razones de compra
- Accesibilidad de la plaza
- Frecuencia de compra
- Forma de pago
- Servicio al cliente
 - Atención al cliente
 - Servicio post-venta
- Fidelidad
- Promoción / publicidad
- Descuentos
- Imagen / prestigio
- Empaque
- Tiempo de entrega
- Garantía

Nota.- esta lista no es excluyente, solo es un ejemplo.

Una vez que se han definido las dimensiones del estudio, se determinan los objetivos particulares, como por ejemplo:” conocer la opinión de mis clientes respecto a...” y ya con esto se procede a elaborar la encuesta, que es la herramienta que se ocupa en esta fase.

El siguiente paso es tabular y graficar las respuestas, para poder generar las tablas de interpretación ⁴ de cada una de ellas

Para el caso de Etimundo, se definió lo siguiente como marco del estudio de mercado a clientes actuales:

Objetivo General: Conocer las necesidades, expectativas y grado de satisfacción de los clientes activos de Etimundo.

Segmento: Por ser una Etimundo una pequeña empresa, se definió al segmento a encuestar a todos aquellos clientes activos que fueron un total de 56; al mes de enero del 2012, que fue cuando se elaboro el estudio de mercado. Entendiéndose por cliente activo, a toda aquella empresa que se le haya facturado durante los últimos 12 meses.

Dimensiones del estudio:

1. Nivel de satisfacción del cliente
2. Frecuencia de compra
3. Fidelidad
4. Plaza
5. Servicio al cliente
6. Variedad
7. Precio
8. Calidad
9. Relación precio / calidad

Objetivos particulares: Conocer la opinión de los clientes actuales respecto a:

1. El tiempo que lleva consumiendo los productos de la empresa.
2. Que tan importante es para él
 - a. Tiempo de entrega.

⁴ Formato de tablas de interpretación proporcionado por el Docto Heber Tamayo Cruz en la materia de Planeación Estratégica de la Maestría de Administración de PYMES en la BUAP Grupo 28A, impartida de agosto a octubre del 2011

- b. Atención y conocimientos del vendedor.
 - c. Atención y buen trato de servicios al cliente.
 - d. La variedad de los productos.
 - e. El precio de los productos
 - f. La calidad de los productos.
 - g. La relación precio / calidad.
3. Como conoció a Etimundo
 4. Con que frecuencia consume sus productos
 5. Su grado de satisfacción general con la empresa.
 6. Si recomendaría a la empresa.

Una vez definidos las dimensiones y los objetivos particulares se construyo la encuesta de mercado (Anexo tres) que se aplico a los 56 clientes activos de forma telefónica, vía e-mail y personal.

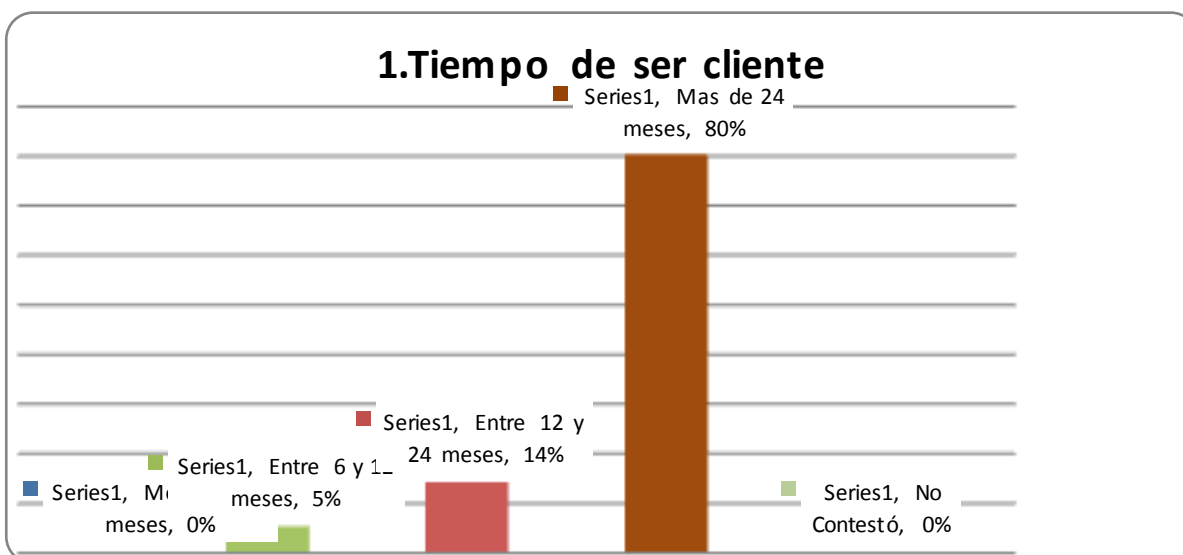
Tabulación de resultados del estudio de mercado a clientes actuales

FECHA	17-ene-12
TOTAL DE ENCUESTAS REALIZADAS	56

Pregunta 1. ¿Cuánto tiempo lleva consumiendo los productos de ETIMUNDO?

Menos de 6 meses	Entre 6 y 12 meses	Entre 12 y 24 meses	Mas de 24 meses	No Contestó	Total
0	3	8	45	0	56
0%	5%	14%	80%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes.



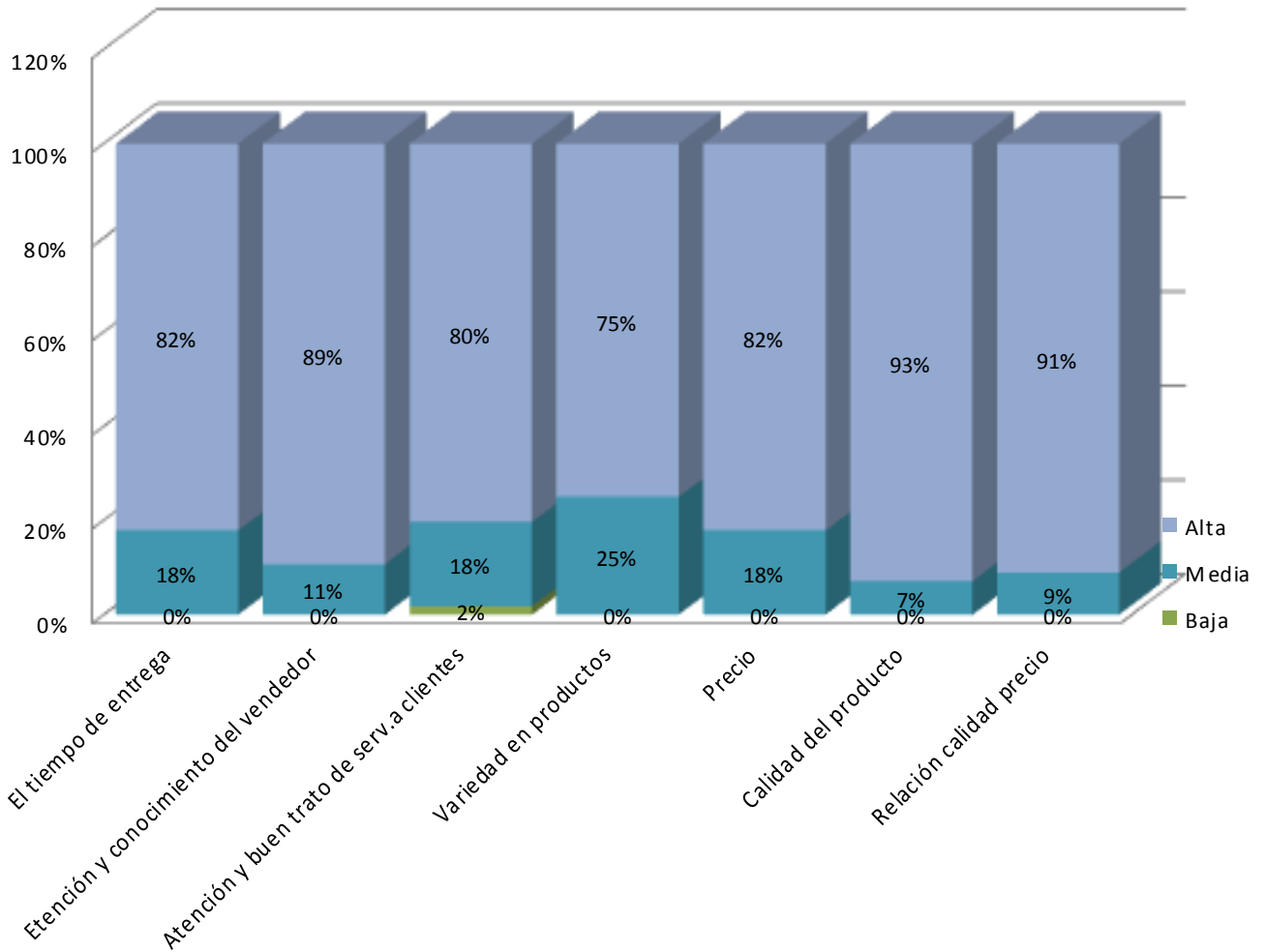
Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes.

Pregunta 2. Por favor valore la importancia que tienen para usted los siguientes atributos:

	Nula		Baja		Media		Alta		No Contestó		Total
	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	
El tiempo de entrega	0	0%	0	0%	10	18%	46	82%	0	0%	56
Atención y conocimiento del vendedor	0	0%	0	0%	6	11%	50	89%	0	0%	56
Atención y buen trato de serv. a clientes	0	0%	1	2%	10	18%	45	80%	0	0%	56
Variedad en productos	0	0%	0	0%	14	25%	42	75%	0	0%	56
Precio	0	0%	0	0%	10	18%	46	82%	0	0%	56
Calidad del producto	0	0%	0	0%	4	7%	52	93%	0	0%	56
Relación calidad precio	0	0%	0	0%	5	9%	51	91%	0	0%	56

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes.

2. Importancia de los Atributos

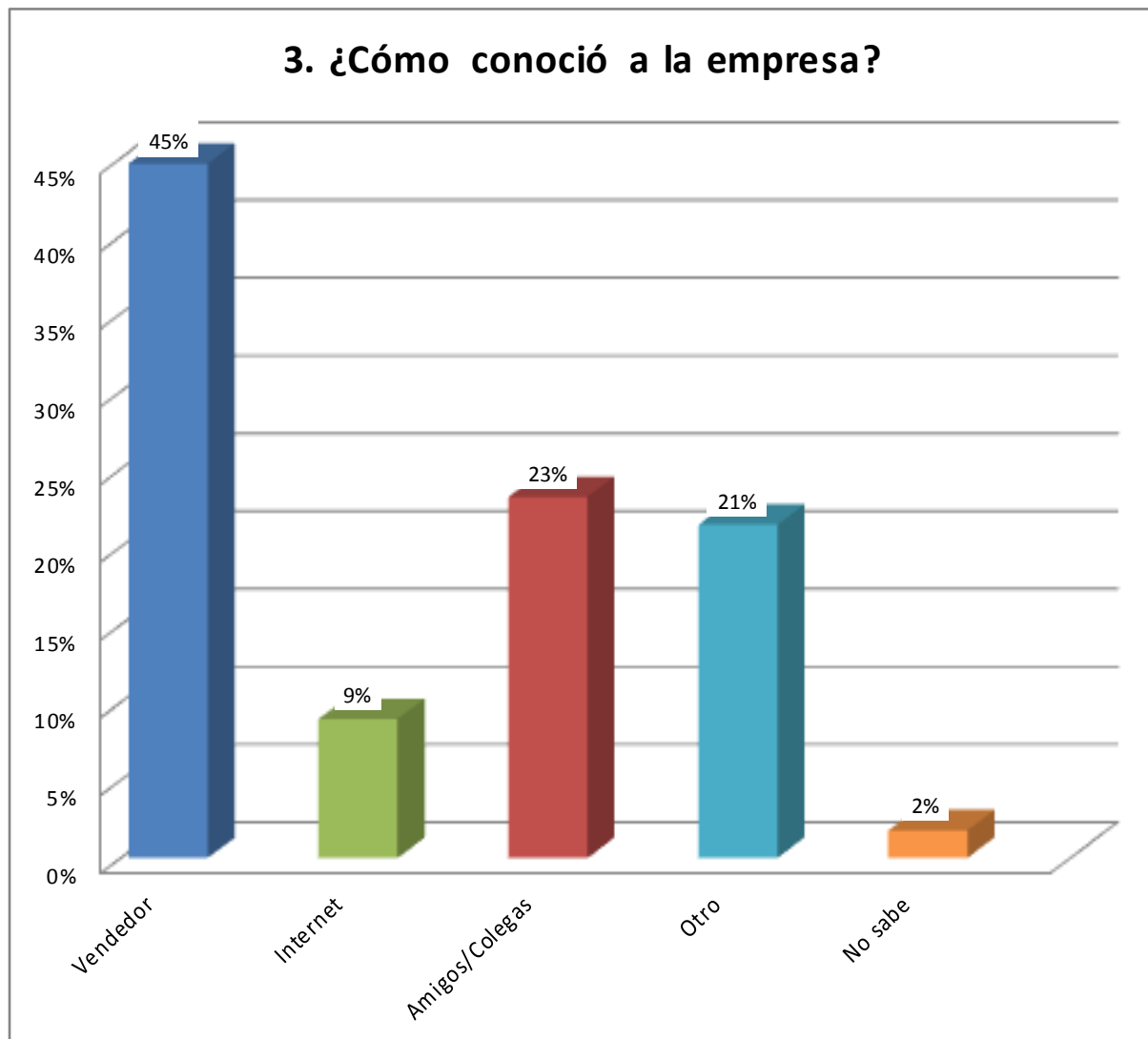


Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes.

Pregunta 3. ¿Cómo conoció la empresa ETIMUNDO?

Vendedor	Internet	Amigos/Colegas	Otro	No sabe	Total
25	5	13	12	1	56
45%	9%	23%	21%	2%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes

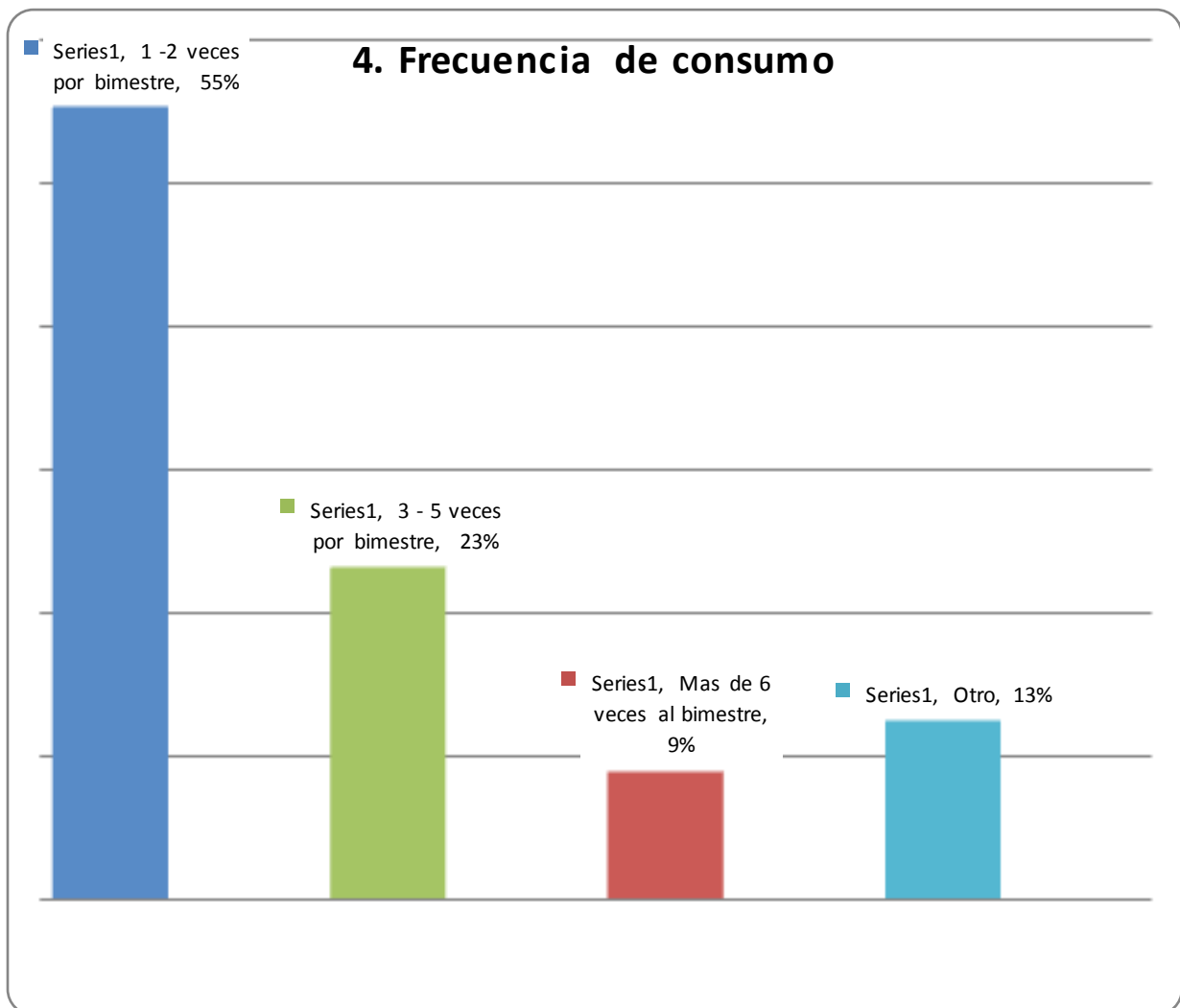


Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes

Pregunta 4. ¿Con que frecuencia consume los productos de ETIMUNDO?

1 -2 veces por bimestre	3 - 5 veces por bimestre	Mas de 6 veces al bimestre	Otro	No Contestó	Total
31	13	5	7		56
55%	23%	9%	13%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes

Pregunta 5. Y ahora valore del uno al diez (dónde uno es deficiente y diez excelente) los mismos atributos de la empresa ETIMUNDO.

(Parte 1)

ATRIBUTO	1		2		3		4		5	
El tiempo de entrega	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%
Atención y conocimiento del vendedor	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Atención y buen trato de servicio a clientes	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%
Variedad en los productos	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Precio	0	0%	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%
Calidad del producto	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%	0	0%
Relación calidad precio	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes

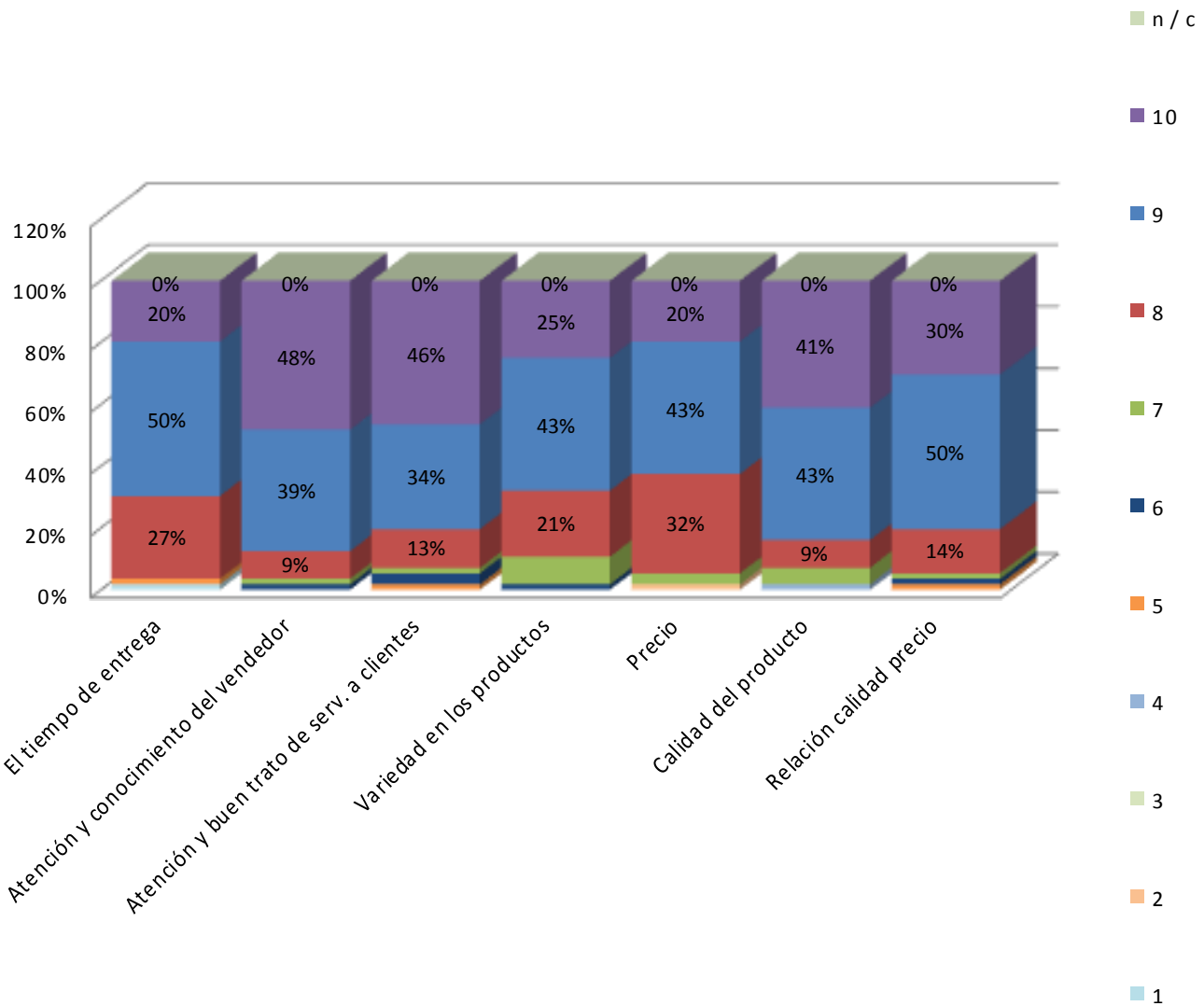
Pregunta 5. Y ahora valore del uno al diez (dónde uno es deficiente y diez excelente) los mismos atributos de la empresa ETIMUNDO.

(Parte 2)

6		7		8		9		10		n/c		TOTAL
0	0%	0	0%	15	27%	28	50%	11	20%	0	0%	56
1	2%	1	2%	5	9%	22	39%	27	48%	0	0%	56
2	4%	1	2%	7	13%	19	34%	26	46%	0	0%	56
1	2%	5	9%	12	21%	24	43%	14	25%	0	0%	56
0	0%	2	4%	18	32%	24	43%	11	20%	0	0%	56
0	0%	3	5%	5	9%	24	43%	23	41%	0	0%	56
1	2%	1	2%	8	14%	28	50%	17	30%	0	0%	56

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes

5. Calificación de atributos

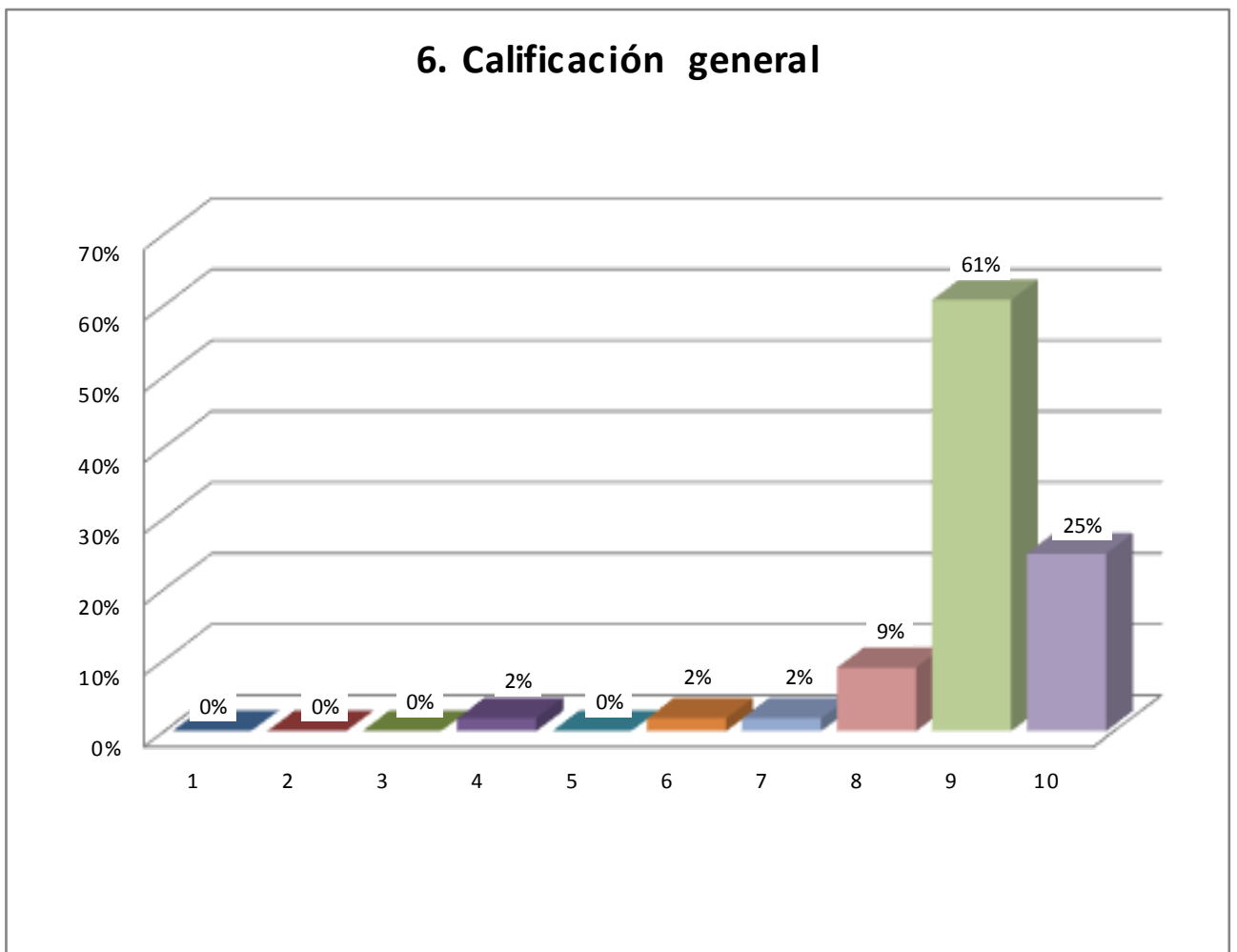


Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes

Pregunta 6. Por favor indíquenos el grado de satisfacción general que le ofrece ETIMUNDO en una escala del uno al diez, dónde diez es completamente satisfecho y 1 completamente insatisfecho.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	n/c	Total
0	0	0	1	0	1	1	5	34	14	0	56
0%	0%	0%	2%	0%	2%	2%	9%	61%	25%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes



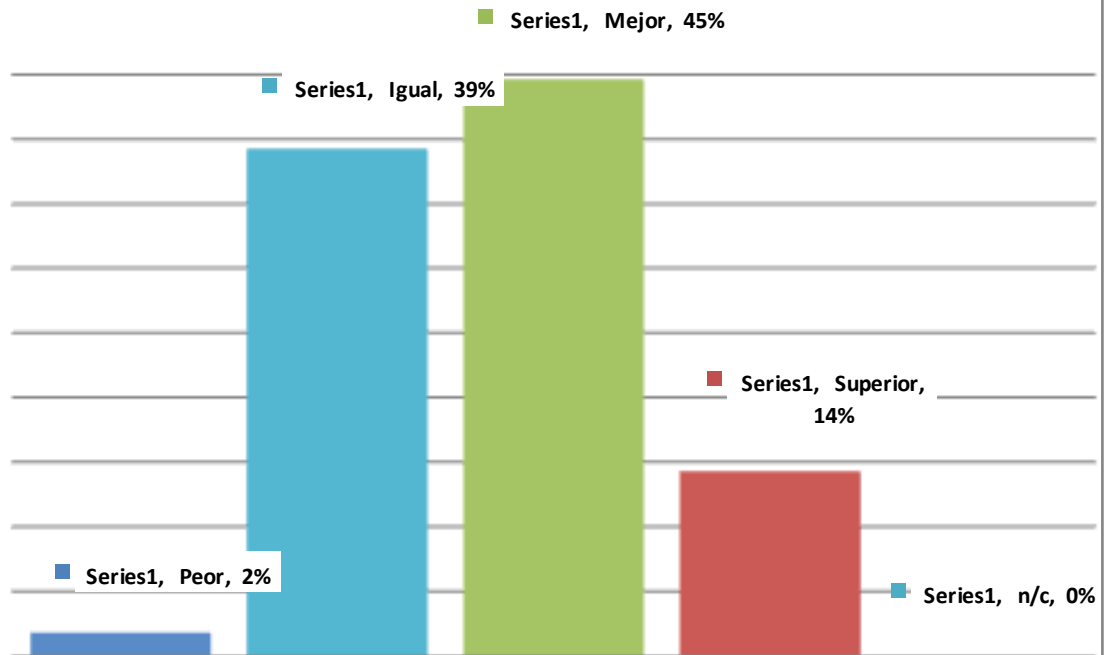
Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes

Pregunta 7. En comparación con otras empresas de impresión, el producto y servicio de ETIMUNDO es:

Peor	Igual	Mejor	Superior	n/c	Total
1	22	25	8	0	56
2%	39%	45%	14%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes

7. En comparación con otros, la empresa es:

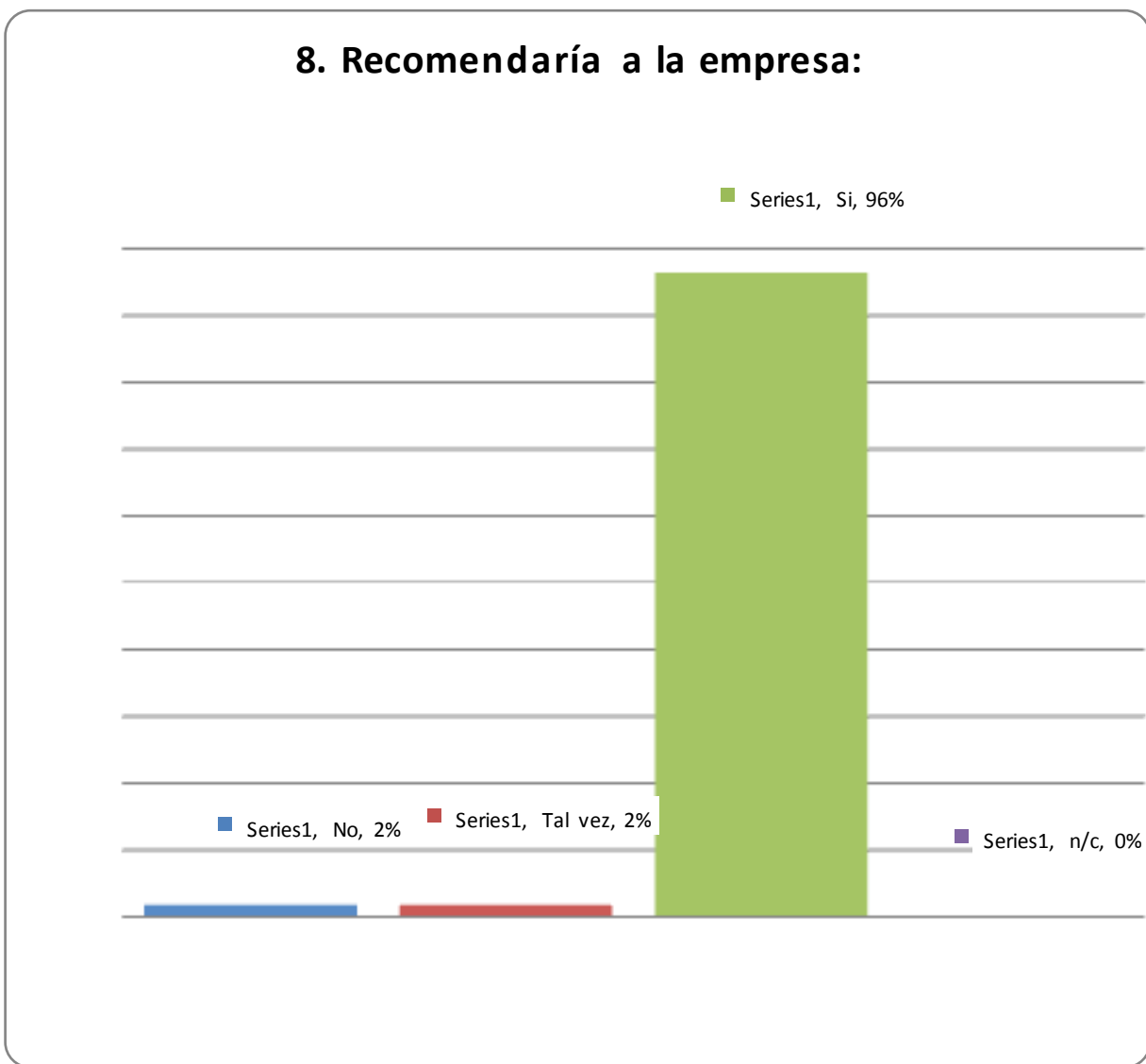


Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes

Pregunta 8. ¿Recomendaría usted los productos de ETIMUNDO a otras empresas o personas?

No	Tal vez	Si	n/c	Total
1	1	54	0	56
2%	2%	96%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes

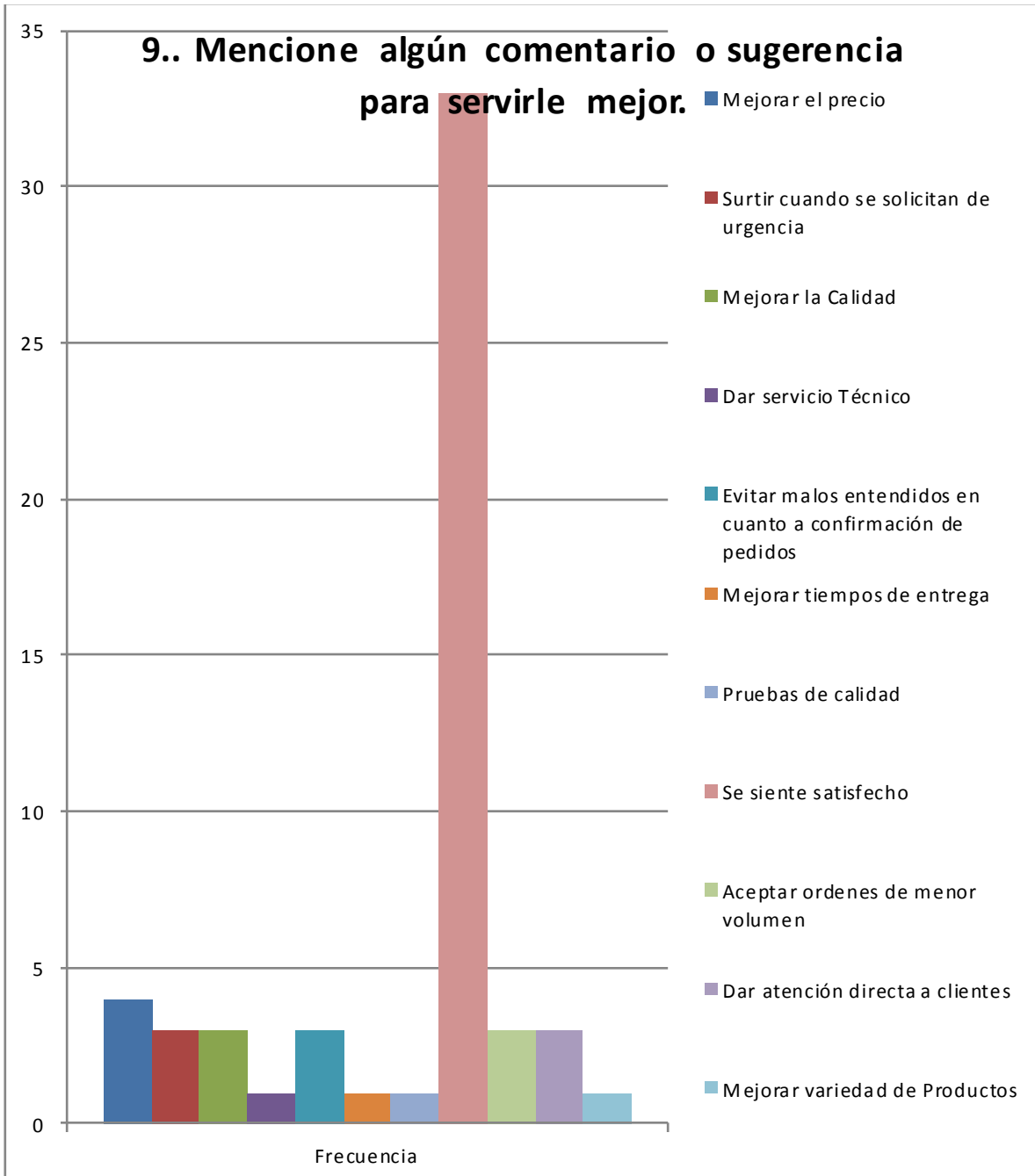


Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes

Pregunta 9. Mencione algún comentario o sugerencia para servirle mejor.

Comentarios Generales	Frecuencia
Mejorar el precio	4
Surtir cuando se solicitan de urgencia	3
Mejorar la Calidad	3
Dar servicio Técnico	1
Evitar malos entendidos en cuanto a confirmación de pedidos	3
Mejorar tiempos de entrega	1
Pruebas de calidad	1
Se siente satisfecho	33
Aceptar ordenes de menor volumen	3
Dar atención directa a clientes	3
Mejorar variedad de Productos	1

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes

Interpretación de Encuesta de mercado a Clientes activos de ETIMUNDO

Pregunta 1. ¿Cuánto tiempo lleva consumiendo los productos de ETIMUNDO?

BUENAS	Frecuencia
Más de 24 meses	45
Entre 12 y 24 meses	8
MALAS	Frecuencia
Entre 6 y 12 meses	3
Menos de 6 meses	0

⁵ Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes

Pregunta 2. Por favor valore la importancia que tienen para usted los siguientes atributos.

Tiempo de entrega

BUENAS	Frecuencia
Alta	46
Media	10
MALAS	Frecuencia
Baja	0
Nula	0
No contestó	0

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes

⁵ Formato de tablas de interpretación proporcionado por el Docto Heber Tamayo Cruz en la materia de Planeación Estratégica de la Maestría de Administración de PYMES en la BUAP Grupo 28A, impartida de agosto a octubre del 2011

**Atención y conocimiento del
vendedor**

BUENAS	Frecuencia
Alta	50
Media	6
MALAS	Frecuencia
Baja	0
Nula	0
No contestó	0

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes

Atención y buen trato de servicio al cliente

BUENAS	Frecuencia
Alta	45
Media	10
MALAS	Frecuencia
Baja	0
Nula	0
No contestó	0

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes

Variedad de Producto

BUENAS	Frecuencia
Alta	42
Media	14
MALAS	Frecuencia
Baja	1
Nula	0
No contestó	0

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes

Precio

BUENAS	Frecuencia
Alta	46
Media	10
Malas	Frecuencia
Baja	0
Nula	0
No contestó	0

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes

Calidad del producto

BUENAS	Frecuencia
Alta	52
Media	4
MALAS	Frecuencia
Baja	0
Nula	0
No contestó	0

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes

Relación Calidad Precio

BUENAS	Frecuencia
Alta	51
Media	5
MALAS	Frecuencia
Baja	0
Nula	0
No contestó	0

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes

Pregunta 3. ¿Cómo conoció la empresa ETIMUNDO?

En esta pregunta no hay cuadro de Interpretación, por no ser esta una pregunta de valuación

Pregunta 4. ¿Con qué frecuencia consume los productos de ETIMUNDO?

BUENAS	Frecuencia
Más de 6 veces por bimestre	5
3-5 veces por bimestre	13
1-2 veces por bimestre	31
MALAS	Frecuencia
Otro (compra eventualmente)	7

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes

Pregunta 5. Y ahora valore del uno al diez (dónde uno es deficiente y diez excelente) los mismos atributos de la empresa ETIMUNDO.

Tiempo de entrega

BUENAS	Frecuencia
10	11
9	28
8	15
7	0
6	0

MALAS	Frecuencia
5	1
4	0
3	0
2	0
1	1

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes

Atención y conocimiento del vendedor

BUENAS	Frecuencia
10	27
9	22
8	5
7	1
6	1
MALAS	Frecuencia
5	0
4	0
3	0
2	0
1	0

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes

Atención y buen trato de servicio al cliente

BUENAS	Frecuencia
10	26
9	19
8	7
7	1
6	2

MALAS	Frecuencia
5	1
4	0
3	0
2	0
1	0

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes

Variedad en productos

BUENAS	Frecuencia
10	14
9	24
8	12
7	5
6	1
MALAS	Frecuencia
5	0
4	0
3	0
2	0
1	0

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes

Precio

BUENAS	Frecuencia
10	11
9	24
8	18
7	2
6	0

MALAS	Frecuencia
5	0
4	0
3	0
2	1
1	0

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes

Calidad del producto

BUENAS	Frecuencia
10	23
9	24
8	5
7	3
6	0
MALAS	Frecuencia
5	0
4	1
3	0
2	0
1	0

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes

Relación Calidad Precio

BUENAS	Frecuencia
10	17
9	28
8	8
7	1
6	1

MALAS	Frecuencia
5	1
4	0
3	0
2	0
1	0

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes

Pregunta 6. Por favor indiquenos el grado de satisfacción general que le ofrece ETIMUNDO en una escala del uno al diez, dónde diez es completamente satisfecho y uno completamente insatisfecho

BUENAS	Frecuencia
10	11
9	28
8	15
7	0
6	0
MALAS	Frecuencia
5	1
4	0
3	0
2	0
1	1

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes

Pregunta 7. En comparación con otras empresas de impresión, el producto y servicio de ETIMUNDO es:

BUENAS	Frecuencia
Superior	8
Mejor	25
Igual	22
MALAS	Frecuencia
Peor	1

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes

Pregunta 8. ¿Recomendaría usted los productos de ETIMUNDO a otra empresa o personas?

BUENAS	Frecuencia
Si	54
Tal Vez	1
MALAS	Frecuencia
No	1

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes

Pregunta 9. Mencione algún comentario o sugerencia para servirle mejor.

En esta pregunta no hay cuadro de Interpretación, por no ser esta una pregunta de valuación.

Resumen Ejecutivo

Estudio de Mercado a Clientes actuales

El Estudio de Mercado Interno de La empresa Etimundo fue aplicado al 100% de los clientes a los que se les ha facturado algo en los últimos 12 meses, lo que representa un total de 56 clientes encuestados.

Como resultado de este estudio interno se encontró que la mayoría, 45, de los clientes encuestados llevan consumiendo los productos de la empresa por más de 24 meses, lo cual representa que existe un alto grado de fidelidad por parte de estos..

Respecto a los atributos que los clientes evaluaron, la mayoría comento que consideran de alta importancia la atención y conocimiento del vendedor, la calidad del producto y la relación calidad precio. También los resultados demuestran que ninguno de los siete atributos evaluados es considerado de baja o nula importancia.

Los clientes respondieron haber conocido a la empresa en su mayoría por medio del vendedor (25) o por la recomendación de un amigo o colega (13), por lo que se concluye que la opción del portal en internet no está dando resultados representativos.

En cuanto la frecuencia de consumo, esta es buena ya que la mayoría indica consumir pedidos de dos a siete veces por bimestre.

Al pedir que valoraran del uno al diez los atributos de la pregunta dos, pero aplicados a Etimundo se observa una coincidencia en que todos los atributos son considerados importantes por los clientes y que también evaluaron a la empresa con buenas calificaciones en estos puntos.

Se encuentra que en cuanto a tiempo de entrega casi todos tasan a la empresa con una calificación de ocho o mayor. Respecto a la atención y conocimientos del vendedor, como a la atención y buen trato de servicio al cliente, la evaluación de la mayoría fue de nueve o más. Para la Variedad de productos que

ofrece Etimundo, aunque la mayoría de las calificaciones son buenas, debería de aumentar la línea, ya que las calificaciones fluctuaron del seis para arriba. Al evaluar el precio 53 clientes asignaron una calificación de ocho o mayor y para la calidad fueron 47 clientes los que asignaron estas calificaciones. El último punto a valorar en esta pregunta es la relación calidad precio y se encontró que la generalidad de los clientes asignaron calificaciones de ocho o más.

Al preguntar acerca de cómo perciben a la compañía en comparación con empresas de la competencia 33 clientes opinaron que Etimundo es superior o mejor y 23 dijeron que es igual, lo que representa una oportunidad de negocios para Etimundo ya que el porcentaje que no asigno una buena calificación es alto.

De un total de 56 clientes, 54 recomendarían a Etimundo a otra empresa o persona, lo cual es representativo respecto al grado de satisfacción y la calidad del producto y/o servicio que se brinda.

En cuanto a los comentarios y sugerencias recibidos, 33 clientes dijeron no tener ninguno por estar completamente satisfechos, cuatro clientes sugirieron mejorar el precio y se recibieron tres sugerencias para surtir cuando se solicitan urgencias, mejorar la calidad , evitar malos entendidos en cuanto a confirmación de pedidos, aceptar ordenes de menor volumen y dar atención directa al cliente. Cada uno de estos comentarios representan oportunidades para Etimundo para poder establecer una estrategia de crecimiento a mediano y largo plazo.

.

4.3.2. Estudio de mercado a clientes potenciales

Su principal objetivo es conocer las expectativas, necesidades de clientes potenciales, así como el grado de satisfacción que tienen con su proveedor actual de medios de identificación.

El segmento de mercado puede ser elegido al igual que en el estudio de mercado de clientes actuales, por medio de un por el tipo de producto y/o servicio, tipo de cliente, nivel socio económico, ubicación geográfica, nivel de facturación o cualquier otra característica que nos sirva para poder identificar a los clientes que aplicaremos el estudio.

Una vez que se tenga seleccionado el segmento, el siguiente paso es definir las dimensiones del estudio, que son las mismas categorías de dimensiones que se mencionan en el estudio de mercado a clientes actuales. Y también se procede a definir los objetivos particulares para elaborar la encuesta.

Aquí también se elabora la tabulación y traficación las respuestas, para poder generar las tablas de interpretación ⁶ de cada una de ellas

Para el caso de Etimundo, se definió lo siguiente como marco del estudio de mercado a clientes potenciales:

Objetivo General: Conocer las necesidades, expectativas y grado de satisfacción de los clientes potenciales de Etimundo.

Segmento: El segmento fue definido por la lista de los prospectos que está manejando el área de ventas para el primer semestre del 2012., siendo estos un total de nueve.

Dimensiones del estudio:

1. Nivel de satisfacción del cliente
2. Frecuencia de compra
3. Fidelidad
4. Plaza
5. Servicio al cliente
6. Variedad

⁶ Tablas de interpretación proporcionado por el Docto Heber Tamayo Cruz en la materia de Planeación Estratégica de la Maestría de Administración de PYMES en la BUAP Grupo 28A, impartida de agosto a octubre del 2011

7. Precio
8. Calidad
9. Relación precio / calidad

Objetivos particulares: Conocer la opinión de los clientes potenciales a:

1. El tiempo que lleva consumiendo los productos de su proveedor.
2. Que tan importante es para él cliente potencial
 - a. Tiempo de entrega.
 - b. Atención y conocimientos del vendedor.
 - c. Atención y buen trato de servicios al cliente.
 - d. La variedad de los productos.
 - e. El precio de los productos
 - f. La calidad de los productos.
 - g. La relación precio / calidad.
3. Como conoció a su actual proveedor
4. Con que frecuencia consume sus productos
5. Su grado de satisfacción general con la empresa.
6. Si recomendaría a la empresa.

Una vez definidos las dimensiones y los objetivos particulares se construyo la encuesta de mercado (Anexo 4) que se aplico a los nueve clientes potenciales de forma telefónica, vía e-mail y personal.

Pregunta Filtro

¿Consumes su empresa productos de identificación?

Tabulación de resultados del estudio de mercado a clientes actuales

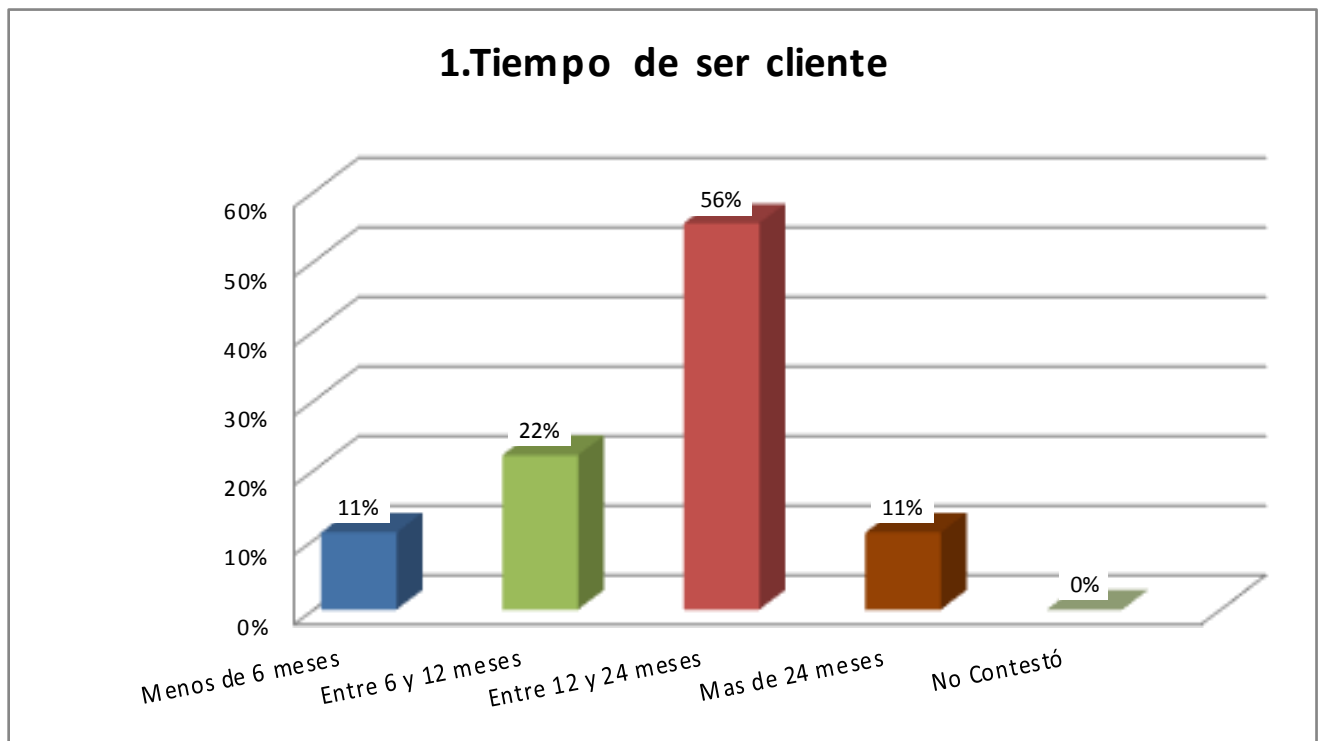
FECHA	01-mar-12
TOTAL DE ENCUESTAS REALIZADAS	9

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes Potenciales.

Pregunta 1. ¿Cuánto tiempo lleva consumiendo los productos de identificación (etiquetas)?

Menos de 6 meses	Entre 6 y 12 meses	Entre 12 y 24 meses	Mas de 24 meses	No Contestó	Total
1	2	5	1	0	9
11%	22%	56%	11%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes Potenciales.



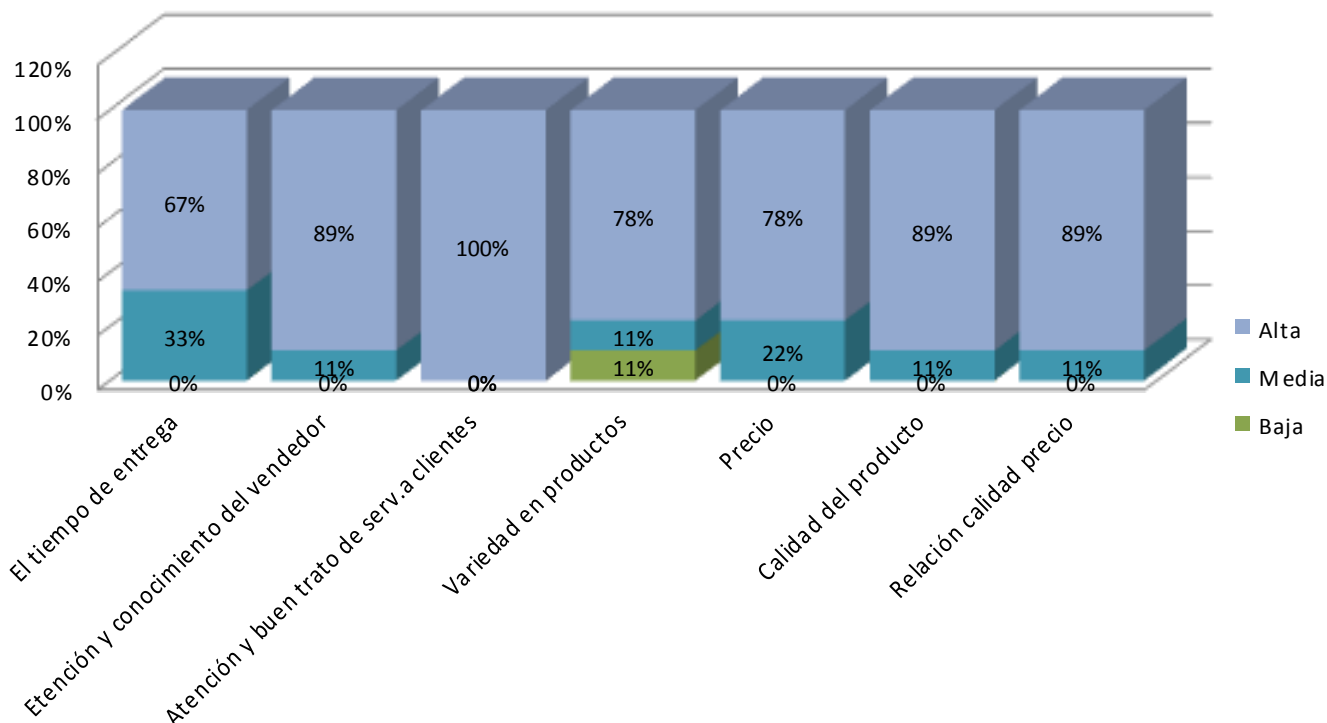
Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes Potenciales

Pregunta 2. Por favor valore la importancia que tienen para usted los siguientes atributos en este tipo de productos.

	Nula		Baja		Media		Alta		No Contestó		Total
	0	0%	0	0%	3	33%	6	67%	0	0%	
El tiempo de entrega	0	0%	0	0%	3	33%	6	67%	0	0%	9
Atención y conocimiento del vendedor	0	0%	0	0%	1	11%	8	89%	0	0%	9
Atención y buen trato de serv.a clientes	0	0%	0	0%	0	0%	9	100%	0	0%	9
Variedad en productos	0	0%	1	11%	1	11%	7	78%	0	0%	9
Precio	0	0%	0	0%	2	22%	7	78%	0	0%	9
Calidad del producto	0	0%	0	0%	1	11%	8	89%	0	0%	9
Relación calidad precio	0	0%	0	0%	1	11%	8	89%	0	0%	9

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes Potenciales

2. Importancia de los Atributos

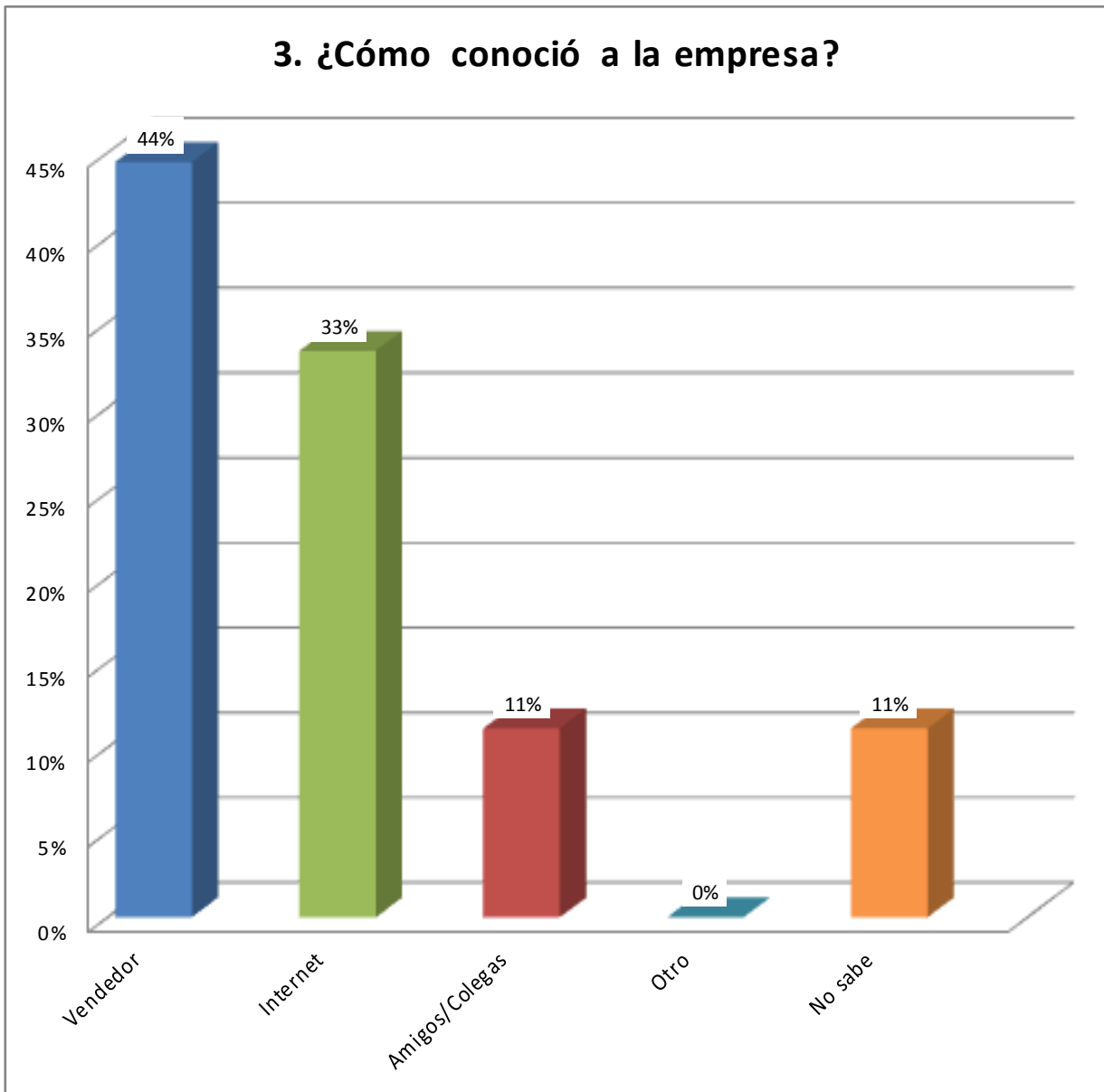


Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes Potenciales

Pregunta 3. ¿Cómo conoció a su actual proveedor de productos de identificación?

Vendedor	Internet	Amigos/Colegas	Otro	No sabe	Total
4	3	1	0	1	9
44%	33%	11%	0%	11%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes Potenciales

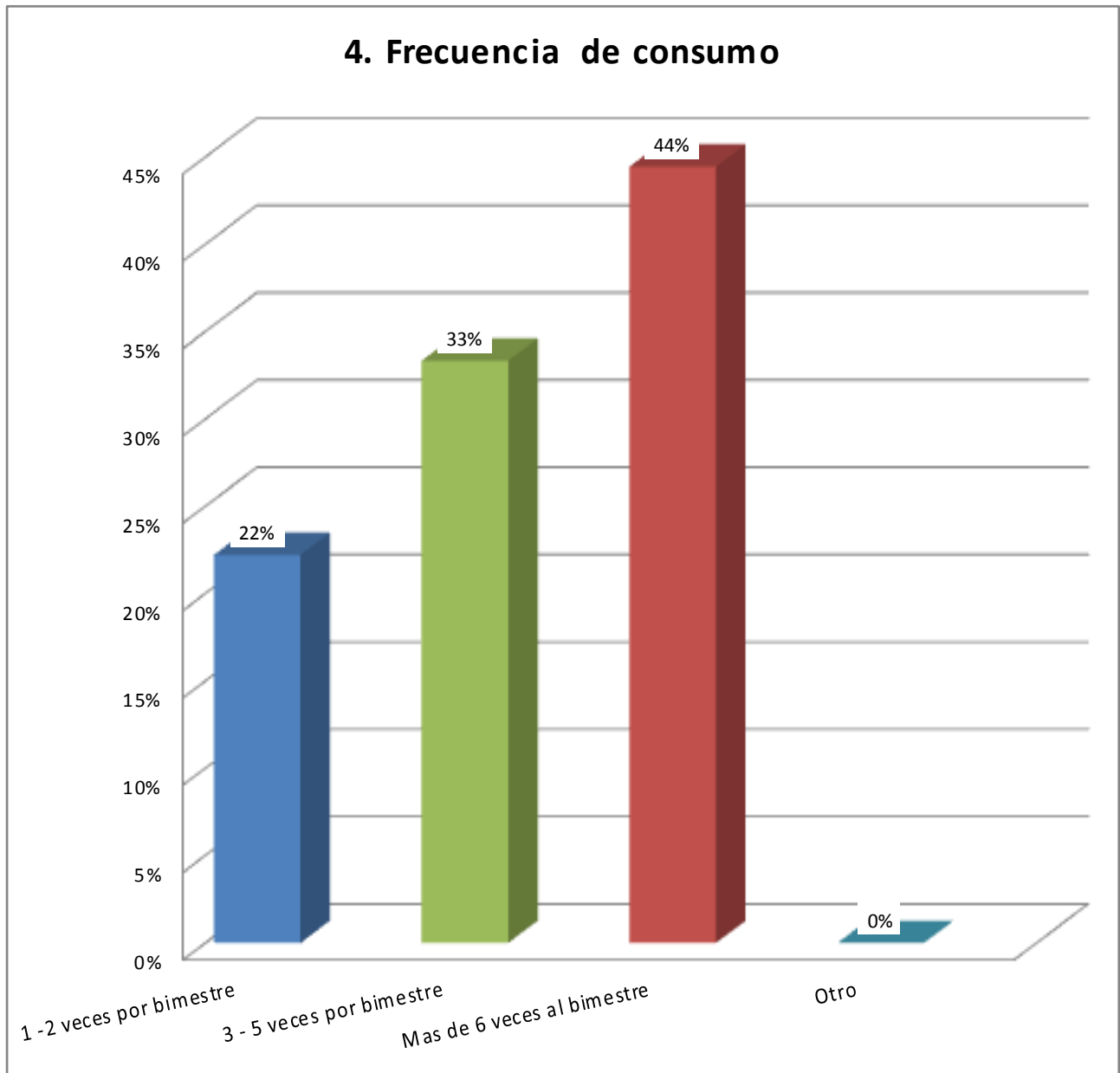


Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes Potenciales

Pregunta 4. ¿Con qué frecuencia consume sus productos?

1 -2 veces por bimestre	3 - 5 veces por bimestre	Mas de 6 veces al bimestre	Otro	No Contestó	Total
2	3	4	0		9
22%	33%	44%	0%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes Potenciales



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes Potenciales

Pregunta 5. Y ahora valore del uno al diez (donde uno es deficiente y diez excelente) los mismos atributos de su proveedor para estos productos

(Parte 1)

ATRIBUTO	1		2		3		4		5	
El tiempo de entrega	1	11%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Atención y conocimiento del vendedor	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Atención y buen trato de servicio a clientes	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Variedad en los productos	0	0%	1	11%	0	0%	0	0%	1	11%
Precio	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Calidad del producto	0	0%	0	0%	1	11%	2	22%	0	0%
Relación calidad precio	0	0%	0	0%	0	0%	1	115	1	11%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes

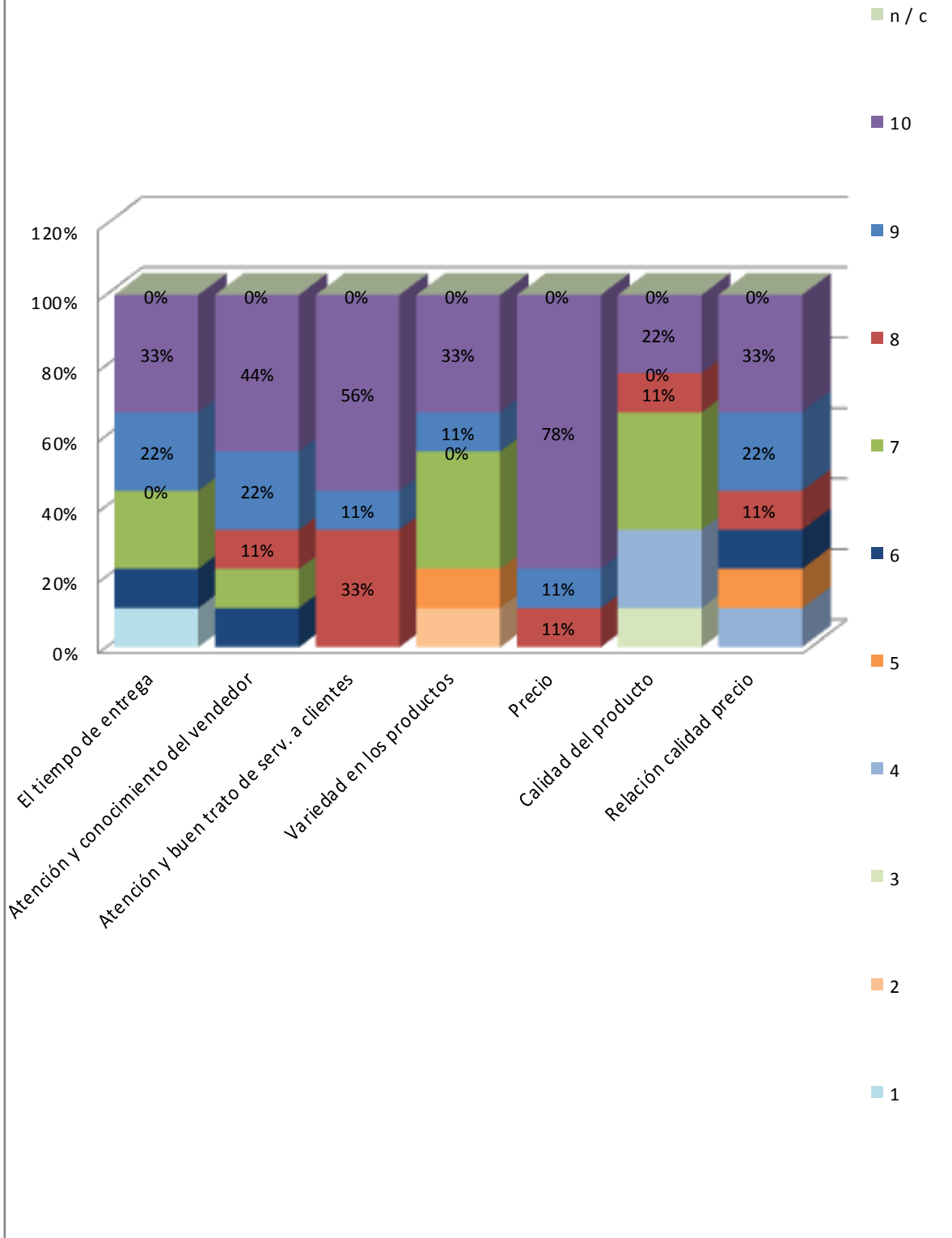
Pregunta 5. Y ahora valore del uno al diez (donde uno es deficiente y diez excelente) los mismos atributos de su proveedor para estos productos

(Parte 2)

6		7		8		9		10		n/c		TOTAL
1	11%	2	22%	0	0%	2	22%	3	33%	0	0%	9
1	11%	1	11%	1	11%	2	22%	4	44%	0	0%	9
0	0%	0	0%	3	33%	1	11%	5	56%	0	0%	9
0	0%	3	33%	0	0%	1	11%	3	33%	0	0%	9
0	0%	0	0%	1	11%	1	11%	7	78%	0	0%	9
0	0%	3	33%	1	11%	0	0%	2	22%	0	0%	9
1	11%	0	0%	1	11%	2	22%	3	33%	0	0%	9

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes

5. Calificación de atributos

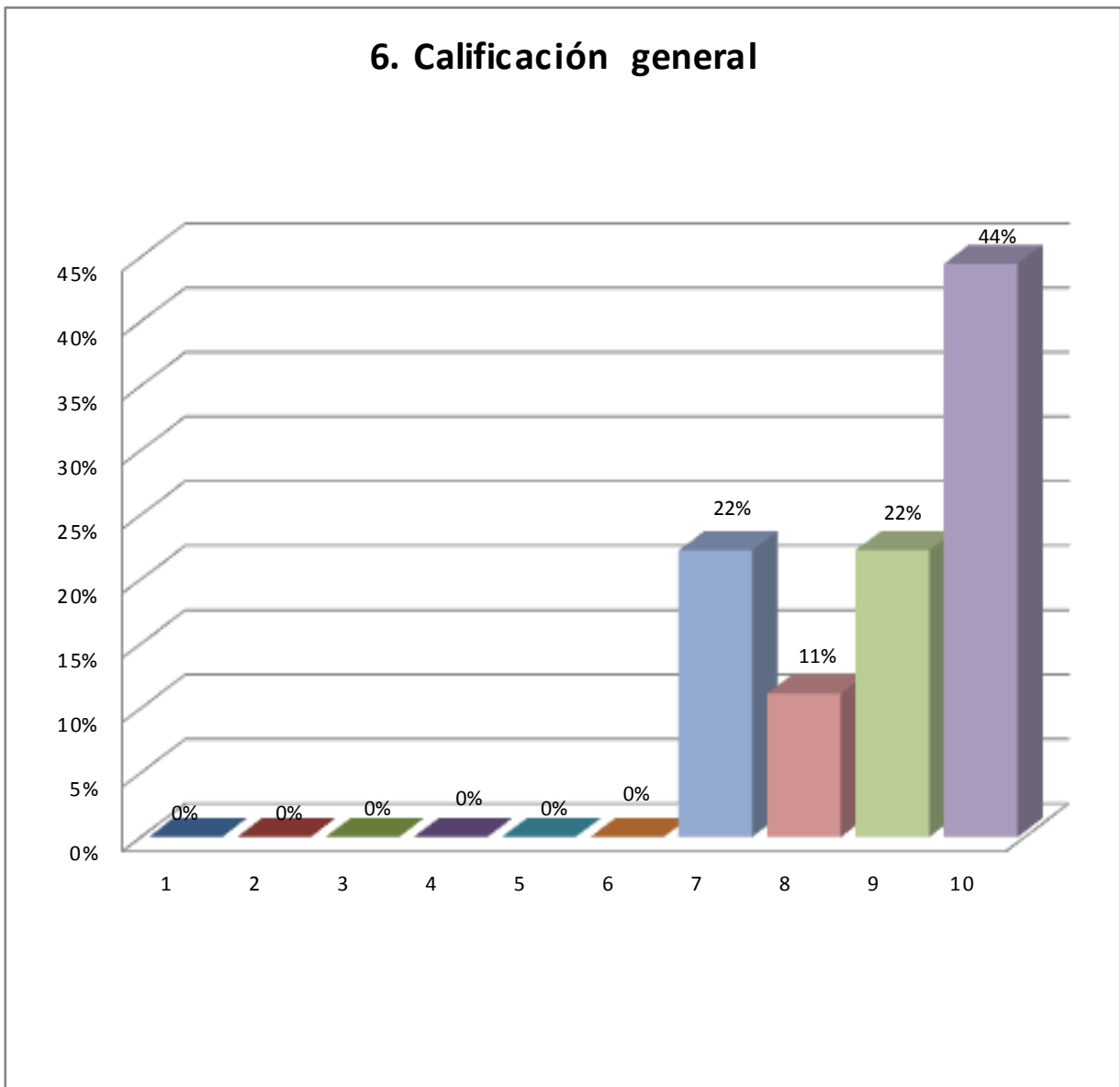


Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes Potenciales

Pregunta 6. Por favor, indíquenos el grado de satisfacción general que le ofrece su proveedor actual en una escala de uno a diez, donde diez es completamente satisfecho y 1 completamente insatisfecho.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	n/c	Total
0	0	0	0	0	0	2	1	2	4	0	9
0%	0%	0%	0%	0%	0%	22%	11%	22%	44%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes Potenciales

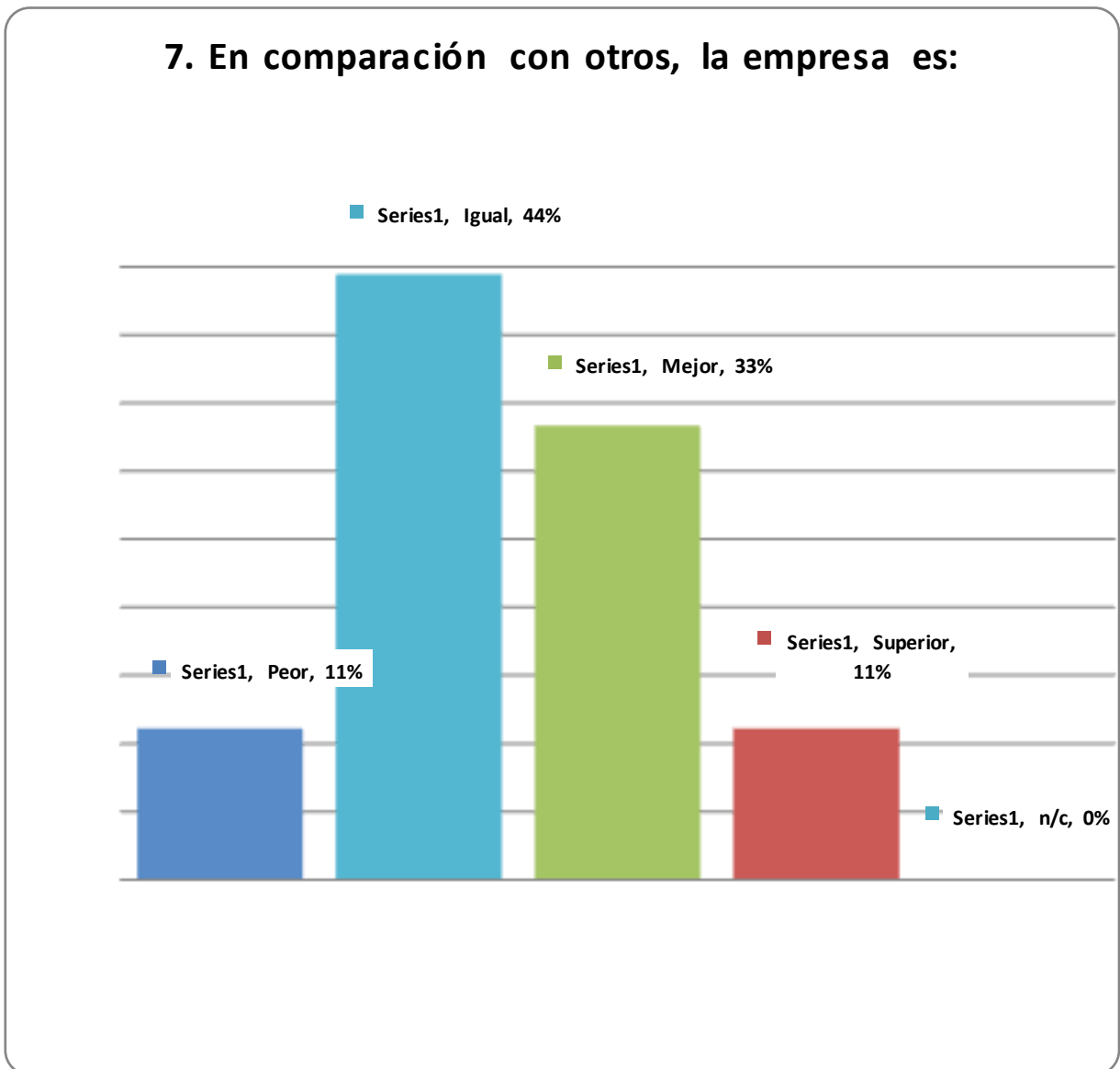


Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes Potenciales

Pregunta 7. En comparación con otras empresas de impresión, el producto y el de su proveedor es...

Peor	Igual	Mejor	Superior	n/c	Total
1	4	3	1	0	9
11%	44%	33%	11%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes Potenciales

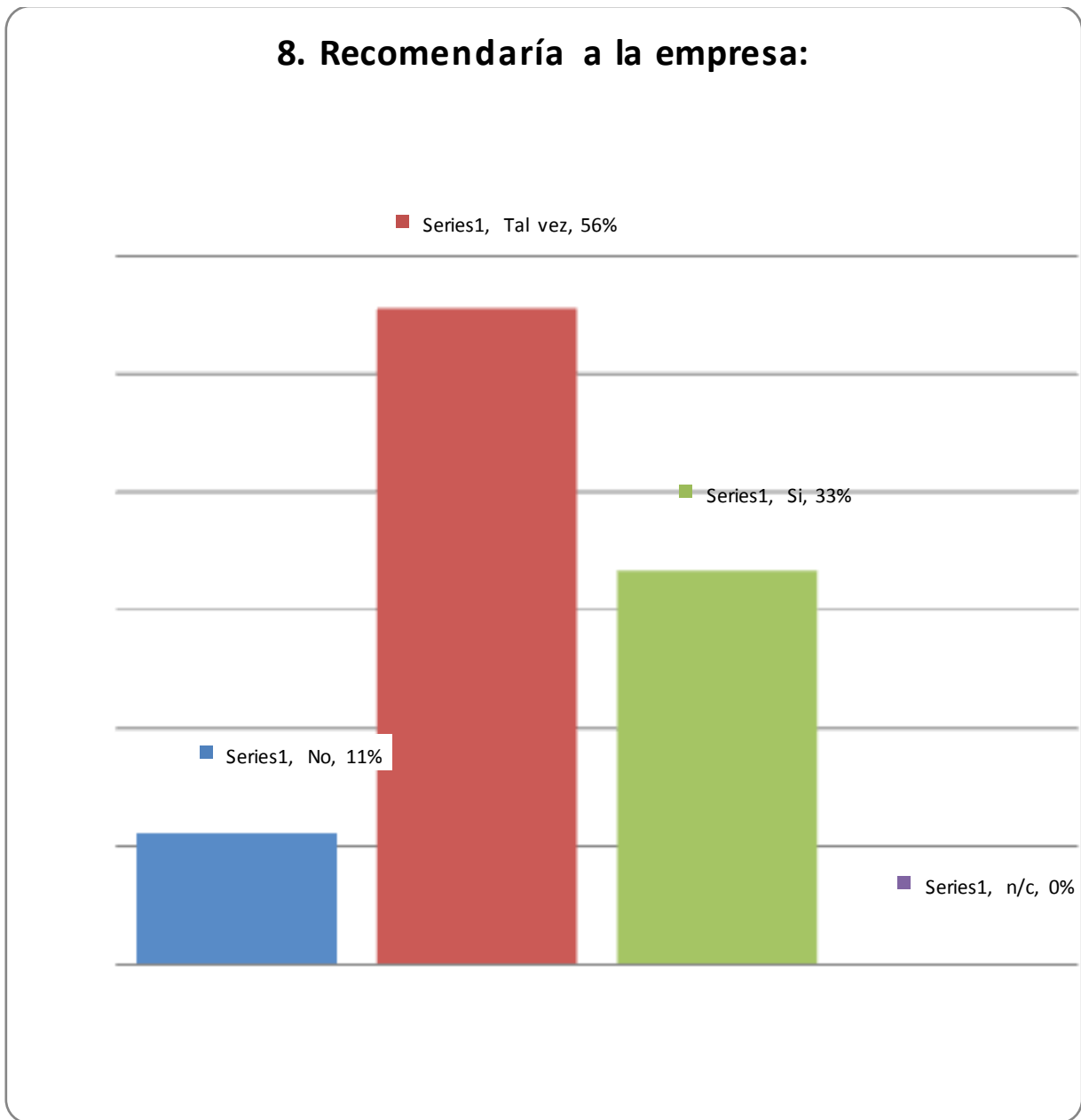


Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes Potenciales

Pregunta 8. ¿Recomendaría usted los productos de su proveedor a otras empresas o personas?

No	Tal vez	Si	n/c	Total
1	5	3	0	9
11%	56%	33%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes Potenciales

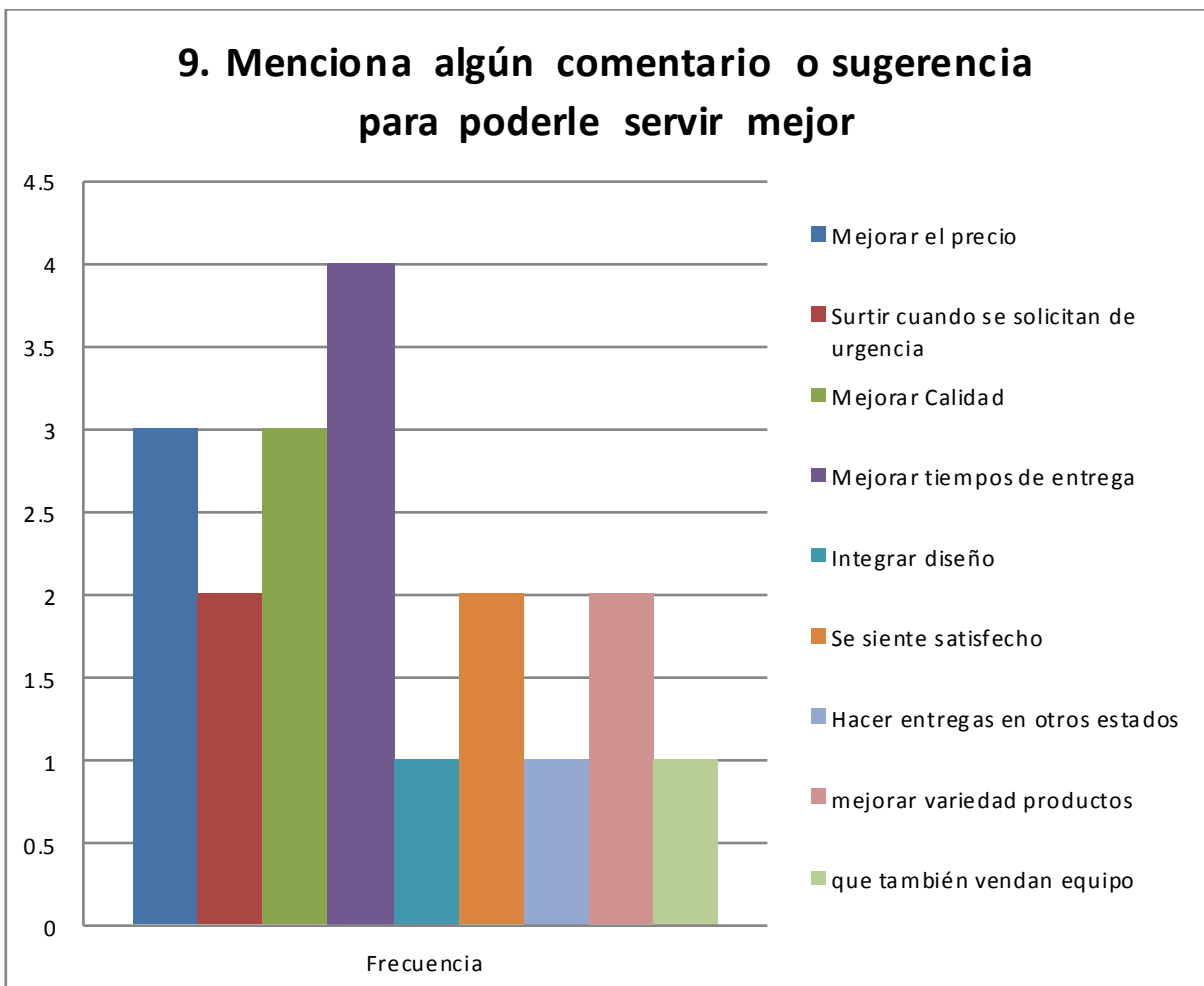


Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes Potenciales

Pregunta 9. Menciona algún comentario o sugerencia para poderle servir mejor

Comentarios generales	Frecuencia
Mejorar el precio	3
Surtir cuando se solicitan de urgencia	2
Mejorar Calidad	3
Mejorar tiempos de entrega	4
Integrar diseño	1
Se siente satisfecho	2
Hacer entregas en otros estados	1
mejorar variedad productos	2
que también vendan equipo	1

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes Potenciales



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes Potenciales

Interpretación de Encuesta de mercado a Clientes potenciales.

Pregunta 1. ¿Cuánto tiempo lleva consumiendo los productos de identificación (etiquetas)?

BUENAS	Frecuencia
Más de 24 meses	1
Entre 12 y 24 meses	5
MALAS	Frecuencia
Entre 6 y 12 meses	2
Menos de 6 meses	1

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes Potenciales

Pregunta 2. Por favor valore la importancia que tienen para usted los siguientes atributos en este tipo de productos.

Tiempo de entrega

BUENAS	Frecuencia
Alta	6
Media	3
MALAS	Frecuencia
Baja	0
Nula	0
No contestó	0

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes Potenciales

⁷ Formato de tablas de interpretación proporcionado por el Docto Heber Tamayo Cruz en la materia de Planeación Estratégica de la Maestría de Administración de PYMES en la BUAP Grupo 28A, impartida de agosto a octubre del 2011

Atención y conocimiento del vendedor

BUENAS	Frecuencia
Alta	8
Media	1
MALAS	Frecuencia
Baja	0
Nula	0
No contestó	0

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes Potenciales

Atención y buen trato de servicio al cliente

BUENAS	Frecuencia
Alta	9
Media	0
MALAS	Frecuencia
Baja	0
Nula	0
No contestó	0

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes Potenciales

Variedad en productos

BUENAS	Frecuencia
Alta	7
Media	1
MALAS	Frecuencia
Baja	1
Nula	0
No contestó	0

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes Potenciales

Precio

BUENAS	Frecuencia
Alta	7
Media	2
MALAS	Frecuencia
Baja	0
Nula	0
No contestó	0

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes Potenciales

Calidad del producto

BUENAS	Frecuencia
Alta	8
Media	1
MALAS	Frecuencia
Baja	0
Nula	0
No contestó	0

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes Potenciales

Relación Calidad Precio

BUENAS	Frecuencia
Alta	8
Media	1
MALAS	Frecuencia
Baja	0
Nula	0
No contestó	0

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes Potenciales

Pregunta 3. ¿Cómo conoció a su actual proveedor de productos de identificación?

En esta pregunta no hay cuadro de Interpretación, por no ser esta una pregunta de valuación.

Pregunta 4. ¿Con qué frecuencia consume los productos de ETIMUNDO?

Frecuencia de consumo

BUENAS	Frecuencia
Más de 6 veces por bimestre	4
3-5 veces por bimestre	3
1-2 veces por bimestre	2
MALAS	Frecuencia
Otro (compra eventualmente)	0

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes Potenciales

Pregunta 5. Y ahora valore del 1 al 10 (donde 1 es deficiente y 10 excelentes) los mismos atributos de su proveedor para estos productos

Tiempo de entrega

BUENAS	Frecuencia
10	3
9	2
8	0
7	2
6	1

MALAS	Frecuencia
5	0
4	0
3	0
2	0
1	1

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes Potenciales

Atención y conocimiento del vendedor

BUENAS	Frecuencia
10	4
9	2
8	1
7	1
6	1
MALAS	Frecuencia
5	0
4	0
3	0
2	0
1	0

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes Potenciales

Atención y buen trato de servicio al cliente

BUENAS	Frecuencia
10	5
9	1
8	3
7	0
6	0
MALAS	Frecuencia
5	0
4	0
3	0
2	0
1	0

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes Potenciales

Variedad en Productos

BUENAS	Frecuencia
10	3
9	1
8	0
7	3
6	0
MALAS	Frecuencia
5	1
4	0
3	0
2	1
1	0

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes Potenciales

Precio

BUENAS	Frecuencia
10	7
9	1
8	1
7	0
6	0
MALAS	Frecuencia
5	0
4	0
3	0
2	1
1	0

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes Potenciales

Calidad del Producto

BUENAS	Frecuencia
10	2
9	0
8	1
7	3
6	0
MALAS	Frecuencia
5	0
4	2
3	1
2	0
1	0

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes Potenciales

Relación Calidad Precio

BUENAS	Frecuencia
10	3
9	2
8	1
7	0
6	1
MALAS	Frecuencia
5	1
4	1
3	0
2	0
1	0

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes Potenciales

Pregunta 6. Por favor, indíquenos el grado de satisfacción general que le ofrece su proveedor actual en una escala de 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 completamente insatisfecho.

BUENAS	Frecuencia
10	4
9	2
8	1
7	2
6	0
MALAS	Frecuencia
5	0

4	0
3	0
2	0
1	0

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes Potenciales

Pregunta 7. En comparación con otras empresas de impresión, el producto y el de su proveedor es...

BUENAS	Frecuencia
Superior	1
Mejor	3
Igual	4
MALAS	Frecuencia
Peor	1

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes Potenciales

Pregunta 8. ¿Recomendaría usted los productos de su proveedor a otras empresas o personas?

BUENAS	Frecuencia
Si	3
Tal Vez	5
MALAS	Frecuencia
No	1

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes Potenciales

Pregunta 9. Mencione algún comentario o sugerencia para servirle mejor.

En esta pregunta no hay cuadro de Interpretación, por no ser esta una pregunta de valuación.

Resumen Ejecutivo

Estudio de Mercado a Clientes potenciales.

El Estudio de Mercado clientes potenciales de la empresa Etimundo fue aplicado al 100% de la muestra (nueve en total), que consistió en la lista de los prospectos que está, manejando el área de ventas para el primer semestre del Los nueve clientes pertenecen a la industria textil que es a la que principalmente están orientadas las actividades de Etimundo

Al preguntar a los clientes potenciales cuanto tiempo llevan consumiendo los productos de identificación (etiquetas) Más de la mitad (cinco) indicaron que tienen entre 12 y 24 meses y tres indicaron tener menos de 12 meses, lo que representa que son empresas jóvenes, con menos de dos años en la industria y que son una oportunidad para Etimundo desaprovechada, ya que hasta el momento se ha orientado en su mayoría a clientes con mas de dos años de antigüedad.

Respecto a los siete atributos que los clientes potenciales evaluaron, la mayoría comento que consideran todos como de alta importancia (tiempo de entrega, atención y conocimiento del vendedor, atención y buen trato de servicio a clientes, variedad en productos, precio, calidad del producto y relación calidad precio) lo cual coincide con las respuestas de los clientes actuales.

En el caso de los clientes potenciales, se encuentra que casi la mitad de ellos contactaron a su actual proveedor por medio del vendedor y tres de ellos vía Internet. Por lo que Etimundo tiene que reforzar su presencia virtual para no perder oportunidades de negocio.

Cuatro de los nueve clientes potenciales encuestados, dicen consumir los productos de identificación más de seis veces por trimestre, lo cual representa prospectos con alta demanda del producto.

Cuando los clientes potenciales valoraron nuevamente los siete atributos, pero ahora relacionados con su proveedor, siete calificaron como excelente el precio de los proveedores, pero solo dos evaluaron como excelente la calidad del producto y el resto le otorgo calificaciones por debajo del ocho, en cuanto a variedad de productos se encuentra que tres de los clientes mencionan que sus proveedores son sobresalientes, lo cual es una oportunidad de negocios para Etimundo.

Respecto a la atención y buen trato de servicio al cliente, la mitad de los clientes potenciales asignaron la calificación más alta; y en cuanto a la atención y conocimientos del vendedor solamente cuatro consideraron que esta es excelente, por lo que aquí encontramos otro nicho de mercado para la empresa, al igual que el tiempo de entrega y la relación calidad precio, ya que solo tres de los clientes potenciales consideran que es un atributo sobresaliente de su proveedor.

Al preguntarles como evalúan la satisfacción general, seis clientes potenciales asignaron calificaciones mayores a nueve y los otros tres entre siete y ocho.

Cuando se les pidió que comparar a su proveedor con otras empresas, la generalidad indica que es igual o peor, mientras que los clientes directos de Etimundo la califican como igual, mejor o superior, lo cual es una fortaleza de la empresa frente a la competencia.

Solamente tres clientes potenciales mencionaron si estar dispuestos a recomendar a su proveedor actual a otras empresas, mientras que la mayoría indico que tal vez lo haría.

Dentro Las sugerencias y comentarios que indicaron los encuestados, se observa que la más importante sugerencia, de cuatro clientes prospectos, es mejorar los tiempos de entrega; siguiéndole con tres comentarios tanto mejorar el

precio como la calidad de los productos, y también con dos observaciones esta surtir cuando se solicita con urgencia y mejorar la variedad de productos.

4.4 Formulación

Una vez que se tiene un análisis tanto externo como interno, se podrá pasar a la parte de formulación que consiste en:

1. Generar la Misión Integral.
2. Generar la Visión Integral.
3. Elegir los factores de éxito.
4. Definir objetivos estratégicos.
5. Definir los programas estratégicos.
6. Elaboración de la matriz de metas estratégicas.

La misión y visión integral consisten en un replanteamiento de las anteriores, pero ahora enriquecidas con los resultados tanto del estudio interno como del externo.

Los factores de éxito se deberán elegir de los resultados de los dos estudios, tomando en cuenta cuales son los más importantes

La ventaja de aplicar el Pareto en el momento de seleccionar los factores de éxito, será que concentraremos el esfuerzo en el 20% de estos y obtendremos un 80% de resultados.

Cuando ya se cuenta con nuestro 20% vital de factores de éxito seleccionado, se podrán definir los objetivos estratégicos correspondientes a cada factor, así como sus programas.

Como último paso se procede a elaborar la matriz estratégica que contendrá las estrategias a seguir tanto a corto, como mediano y largo plazo.

En caso de Etimundo la Misión Y visión Integral son el resultado de la misión y visión ya existentes y de los análisis internos y externo, se redactaron en conjunto con el nivel directivo, gerencial y operacional quedando de la siguiente forma

MISIÓN INTEGRAL ETIMUNDO

Somos una empresa que proporciona, a nivel nacional, soluciones integrales de identificación a las organizaciones de cualquier tipo de Industria que lo requieran. Estamos enfocados a generar un excelente servicio al cliente, garantizando la calidad y tiempo entrega de nuestros productos y servicio mediante la colaboración en equipo de nuestros trabajadores y proveedores.

VISIÓN INTEGRAL.

Ser una empresa comprometida con el medio ambiente, reconocida a nivel nacional por ser competitiva, estable y confiable. Proporcionando asesoría, soluciones y productos de identificación con un sobresaliente nivel de servicio al cliente contando con personal altamente calificado y .excelentes proveedores.

Respecto a los factores de éxito, se seleccionaron tomando en cuenta la información obtenida mediante el diagnostico situacional interno y externo; los siguientes:

1. Precios / Costos.
2. Calidad / Diferenciación.
3. Enfoque Expansión.

El siguiente paso es establecer los objetivos estratégicos para cada uno de los factores de éxito. El establecimiento de objetivos se limita únicamente a tres por cada factor para poder elaborar un plan estratégico sintético y cuya implementación y control sea más fácil para Etimundo.

Al analizar los elementos generados mediante el estudio se definieron de la siguiente forma:

Tabla 1 de Formulación

PRECIOS / COSTOS	CALIDAD / DIFERENCIACIÓN	ENFOQUE / EXPANSIÓN
Establecer un programa de mantenimientos preventivos.	Fortalecer la fuerza de ventas	Definir una estructura organizacional
Incrementar el portafolio de proveedores.	Desarrollar sistemas y Procedimientos.	Desarrollar plan de Incentivos y motivar a los trabajadores
Actualización y Renovación del equipo.	Establecer un plan de capacitación al personal.	Establecer plan de expansión.

⁸ Fuente: Elaboración propia a partir de la formulación

⁸ Formato de tablas de objetivos estratégicos proporcionado por el Docto Heber Tamayo Cruz en la materia de Planeación Estratégica de la Maestría de Administración de PYMES en la BUAP Grupo 28A, impartida de agosto a octubre del 2011

Definir los programas estratégicos.

Cuando ya se definieron los objetivos, entonces se tiene que dimensionar los programas estratégicos necesarios para poder cumplirlos. Para facilitar su control, estos deberán establecerse uno para el corto, uno para mediano y otro más para el largo plazo, y. En las siguientes tablas, se pueden apreciar los programas de Etimundo.

Tabla 2 de Formulación. Programas estratégicos. Precios / costo (1)⁹

OBJETIVO	CORTO PLAZO (1r Año)	MEDIANO PLAZO (2do. Y 3r. Año)	LARGO PLAZO (4to. Y 5to. Año)
Establecer un programa de mantenimientos preventivos	Definir las necesidades de mantenimiento por equipo y desarrollar el plan	Crear un área de mantenimiento y contratar y capacitar al personal	Implementar y dar seguimiento al plan de mantenimiento preventivo

Fuente: Elaboración propia a partir de la formulación

⁹ Formato de tablas de programas estratégicos proporcionado por el Docto Heber Tamayo Cruz en la materia de Planeación Estratégica de la Maestría de Administración de PYMES en la BUAP Grupo 28A, impartida de agosto a octubre del 2011

Tabla 3 de Formulación Programas estratégicos. Precios / costo (2)

OBJETIVO	CORTO PLAZO (1r. Año)	MEDIANO PLAZO (2do. Y 3r. Año)	LARGO PLAZO (4to. Y 5to. Año)
Incrementar el portafolio de proveedores.	<p>Crear un proceso de calificación de proveedores y políticas para su selección.</p> <p>Analizar el mercado regional para identificar y calificar a nuevos proveedores e integrarlos.</p>	Analizar el mercado Nacional para identificar y calificar a nuevos proveedores e integrarlos.	Establecer un plan de prioridades con los proveedores para órdenes de compra urgentes.

Fuente: Elaboración propia a partir de la formulación

Tabla 4 de Formulación. Programas estratégicos. Precios / costo (3)

OBJETIVO	CORTO PLAZO (1r. Año)	MEDIANO PLAZO (2do. Y 3r. Año)	LARGO PLAZO (4to. Y 5to. Año)
Actualización y renovación del equipo.	<p>Evaluación de equipo actual.</p> <p>Analizar nuevas tecnologías y requerimientos financieros.</p>	Elaborar e implementar planes de financiamiento para la adquisición de nuevo equipo.	Analizar nuevas tendencias en el mercado internacional, así como identificar los equipos necesarios para implementarla.

Fuente: Elaboración propia a partir de la formulación

Tabla 1 de Programas estratégicos Calidad / Diferenciación (1)

OBJETIVO	CORTO PLAZO (1r Año)	MEDIANO PLAZO (2do. Y 3r. Año)	LARGO PLAZO (4to. Y 5to. Año)
Fortalecer la fuerza de ventas.	Implementar plan de venta a través de comisionistas. Fortalecer la fuerza de ventas directa	Fortalecer la presencia de la empresa en internet. Implementar el ofrecimiento de servicio outsourcing a otras empresas del ramo.	Fortalecer la presencia de la empresa a nivel nacional e internacional.

Fuente: Elaboración propia a partir de la formulación

Tabla 2 de Programas estratégicos Calidad / Diferenciación (2)

OBJETIVO	CORTO PLAZO (1r Año)	MEDIANO PLAZO (2do. Y 3r. Año)	LARGO PLAZO (4to Y 5to Año)
Desarrollar Procesos y Procedimientos	Identificar los procesos vitales para la empresa. Documentar los procedimientos correspondientes a los procesos vitales. Establecer objetivos , metas organizacionales e indicadores de productividad, para procedimientos vitales	Simplificación de los procesos y procedimientos vitales. Documentación del resto de procesos y procedimientos. Establecer objetivos, metas organizacionales e indicadores de productividad para el resto de los procesos.	Simplificación del resto de procesos y procedimientos Evaluación de la implementación de un sistema de gestión de calidad. Implementar el manejo de un scorecard

Fuente: Elaboración propia a partir de la formulación

Tabla 3 de Programas estratégicos Calidad / Diferenciación (3)

OBJETIVO	CORTO PLAZO (1r Año)	MEDIANO PLAZO (2do. Y 3r. Año)	LARGO PLAZO (4to. Y 5to. Año)
Establecer un plan de capacitación al personal.	Definir perfil y descripción de puestos actuales.	Desarrollar e implementar un plan anual de capacitación al personal.	Dar seguimiento al plan anual de capacitación. Detectar nuevos puestos de acuerdo a los planes de expansión.

Fuente: Elaboración propia a partir de la formulación

Tabla 4 de Programas estratégicos Enroque / Expansión (1)

OBJETIVO	CORTO PLAZO (1r Año)	MEDIANO PLAZO (2do. Y 3r. Año)	LARGO PLAZO (4to. Y 5to. Año)
Definir una estructura organizacional.	Definir perfil y descripción de puestos actuales. Elaborar organigrama	Definir estructura organizacional futura de acuerdo a planes de expansión	Implementar la estructura organizacional futura. Evaluar la implementación de outsourcing para procesos internos

Fuente: Elaboración propia a partir de la formulación

Tabla 5 de Programas estratégicos Enfoque / Expansión (2)

OBJETIVO	CORTO PLAZO (1r Año)	MEDIANO PLAZO (2do. Y 3r. Año)	LARGO PLAZO (4to. Y 5to. Año)
Desarrollar plan de Incentivos y motivación a los trabajadores.	Definir perfil y descripción de puestos actuales. Desarrollar un plan de evaluación de empleados	Establecer un plan de carrera. Establecer plan de incentivos.	Implementar plan de incentivos y plan de carrera. Elaborar plan de actividades motivacionales para el personal.

Fuente: Elaboración propia a partir de la formulación

Tabla 6 de Programas estratégicos Enfoque / Expansión (3)

OBJETIVO	CORTO PLAZO (1r Año)	MEDIANO PLAZO (2do. Y 3r. Año)	LARGO PLAZO (4to. Y 5to. Año)
Establecer plan de expansión	Realizar un plan de expansión a nivel nacional para la industria textil.	Analizar requerimientos de identificación otras industrias a nivel regional.	Realizar plan de expansión a nivel industrial para industrias diferentes a la textil.

Fuente: Elaboración propia a partir de la formulación

Elaboración de la matriz de metas estratégicas.

Parte del resultado final de este diagnóstico estratégico, es la obtención de la tabla de la matriz de metas estratégicas, donde se puede observar para cada período (corto, mediano y largo plazo) cuáles son las metas estratégicas a seguir; estas fueron tomadas de los programas estratégicos de los factores de éxito.¹⁰

Matriz de metas estratégicas a corto plazo (1).

	PRECIO / COSTO	CALIDAD / DIFERENCIACIÓN	ENFOQUE / EXPANSIÓN
CORTO PLAZO	Definir las necesidades de mantenimiento por equipo y desarrollar el plan.	Implementar plan de venta a través de comisionistas. Fortalecer la fuerza de ventas directa	Definir perfil y descripción de puestos actuales. Elaborar organigrama
	Crear un proceso de calificación de proveedores y políticas para su selección. Analizar el mercado regional para identificar y calificar a nuevos proveedores e integrarlos.	Identificar los procesos vitales para la empresa. Documentar los procedimientos correspondientes a los procesos vitales Establecer objetivos , metas organizacionales e indicadores de productividad para procedimientos Vitales	Definir perfil y descripción de puestos actuales. Desarrollar un plan de evaluación de empleados

Fuente: Elaboración propia a partir de la formulación

¹⁰Formato de Matriz de metas estratégicas proporcionado por el Docto Heber Tamayo Cruz en la materia de Planeación Estratégica de la Maestría de Administración de PYMES en la BUAP Grupo 28A, impartida de agosto a octubre del 2011

Matriz de metas estratégicas a corto plazo (2).

	PRECIO / COSTO	CALIDAD / DIFERENCIACIÓN	ENFOQUE / EXPANSIÓN
CORTO PLAZO	Evaluación de equipo actual. Analizar nuevas tecnologías y requerimientos financieros.	Definir perfil y descripción de puestos actuales.	Realizar un plan de expansión a nivel nacional para la industria textil.

Fuente: Elaboración propia a partir de la formulación

Matriz de metas estratégicas mediano plazo (1).

	PRECIO / COSTO	CALIDAD / DIFERENCIACIÓN	ENFOQUE / EXPANSIÓN
MEDIANO PLAZO	Crear un área de mantenimiento y contratar y capacitar al personal	Fortalecer la presencia de la empresa en internet. Implementar el ofrecimiento de servicio outsourcing a otras empresas del ramo.	Definir estructura organizacional futura de acuerdo a planes de expansión
	Analizar el mercado Nacional para identificar y calificar a nuevos proveedores e integrarlos.	Simplificación de los procesos y procedimientos vitales. Documentación del resto de procesos y procedimientos. Establecer objetivos, metas organizacionales e indicadores de productividad para el resto de los procesos.	Establecer un plan de carrera. Establecer plan de incentivos.

Fuente: Elaboración propia a partir de la formulación

Matriz de metas estratégicas a mediano plazo (2).

	PRECIO / COSTO	CALIDAD / DIFERENCIACIÓN	ENFOQUE / EXPANSIÓN
MEDIANO PLAZO	Elaborar e implementar planes de financiamiento para la adquisición de nuevo equipo.	Desarrollar e implementar un plan anual de capacitación al personal.	Analizar requerimientos de identificación otras industrias a nivel regional.

Fuente: Elaboración propia a partir de la formulación

Matriz de metas estratégicas a largo plazo (1).

	Implementar y dar seguimiento al plan de mantenimiento preventivo.	Fortalecer la presencia de la empresa a nivel nacional e internacional.	Implementar la estructura organizacional futura. Evaluar la implementación de outsourcing para procesos internos
LARGO PLAZO	Establecer un plan de prioridades con los proveedores para órdenes de compra urgentes.	Simplificación del resto de procesos y procedimientos Evaluación de la implementación de un sistema de gestión de calidad. Implementar el manejo de un scorecard	Implementar plan de incentivos y plan de carrera. Elaborar plan de actividades motivacionales para el personal.

Fuente: Elaboración propia a partir de la formulación

Matriz de metas estratégicas a largo plazo (2).

	PRECIO / COSTO	CALIDAD / DIFERENCIACIÓN	ENFOQUE / EXPANSIÓN
LARGO PLAZO	Analizar nuevas tendencias en el mercado internacional, así como identificar los equipos necesarios para implementarla.	Dar seguimiento al plan anual de capacitación. Detectar nuevos puestos de acuerdo a los planes de expansión.	Realizar plan de expansión a nivel industrial para industrias diferentes a la textil.

Fuente: Elaboración propia a partir de la formulación

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo de investigación se desarrolló el diagnóstico estratégico de la compañía Etimundo, S.A. de C.V. , fundada en el 2003 como una micro empresa dedicada a la impresión de etiquetas para la Industria textil.

Actualmente Etimundo está clasificada como una pequeña empresa perteneciente al sector Industrial que produce y comercializa soluciones de identificación a distintos tipos de Industrias (la mayoría de sus ventas provienen actualmente de la industria textil), constituida por capital privado (familiar) y que su facturación en el 2011 fue de \$7, 780,000 (antes del diagnóstico) y con clientes en todo país.

Durante el desarrollo del diagnóstico se encontró que Etimundo nunca había realizado una planeación estratégica, y al igual que la mayoría de las miPymes de nuestro país, su planeación se había ido dando sobre la marcha, conforme lo requería el crecimiento de la empresa, limitándose al corto plazo.

Debido al crecimiento que había presentado la compañía, en el 2012 tenía la presencia de distintas problemáticas como consecuencia de la falta de una planeación estratégica, como lo son:

- Falta de definición de líneas de mando.
- Picos de producción.
- Pocos clientes nuevos.
- No había remplazo de tecnología.
- No existían objetivos de ningún tipo.
- Falta de un plan de ventas.
- Alta dependencia al personal por falta de procedimientos.
- Problemas con calidad y entregas de proveedores.

A pesar de los puntos anteriores, Etimundo ya era una empresa altamente reconocida en la Industria textil por su calidad y servicio al cliente. La empresa había logrado crecer, gracias a la experiencia de los dueños, pero con una gran dependencia de ellos por parte de todo el personal. Para no estancarse y seguirse desarrollando se recomendó que llevaran a la práctica los resultados de este diagnóstico.

Durante del desarrollo de este estudio, se habló de la administración y su importancia a lo largo de la historia y en todo tipo de empresas, haciendo un especial énfasis en la planeación estratégica y la situación actual de las Pymes en nuestro país. Al conjuntar lo anterior con el análisis de la información obtenida mediante la aplicación del Diagnóstico situacional interno a tres niveles de la organización y el Diagnóstico Situacional externo a los clientes y a clientes potenciales, se desarrollaron objetivos y planes estratégicos para los siguientes factores:

1. Precio / Costo.
 - a. Establecer un programa de mantenimientos preventivos.
 - b. Incrementar el portafolio de proveedores.
 - c. Actualización y renovación de equipo.
2. Calidad / Diferenciación.
 - a. Fortalecer la fuerza de ventas.
 - b. Desarrollar sistemas y procedimientos.
 - c. Establecer un plan de capacitación al personal.
3. Enfoque / Expansión.
 - a. Definir una estructura organizacional.
 - b. Desarrollar un plan de incentivos y motivación a los trabajadores.
 - c. Establecer un plan de expansión.

Como resultado del estudio es evidente que la implementación de los programas estratégicos propuestos eran necesarios para que Etimundo pudiera irse desarrollando y así poder llegar a lograr ser la empresa que la Visión Integral

describe. De no haberlo hecho, hubiese llegado el momento que estaría imposibilitada para surtir los pedidos de los clientes, por lo que sus ventas disminuirían, lo que los podría haber llevado a convertirse en una compañía obsoleta al no poder adquirir la tecnología que demanda el mercado o bien estancarse o, en el mejor de los casos, continuar creciendo erráticamente, desaprovechando oportunidades de negocio.

Por todo lo anterior, es evidente la importancia que existe implementar en las MiPymes técnicas de planeación estratégica, indispensables para poder programar la operación, desarrollo y control de este tipo de organizaciones, ya que así será mucho más fácil tener una visión detallada de donde se encuentra la compañía y hacia dónde se dirige. Mediante la implementación de metas estratégicas a corto mediano y largo plazo para facilitar el control y cumplimiento de las mismas.

En un mundo tan competido , como en el que se vive actualmente (en pleno siglo XXI); el que una empresa , sin importar su tamaño, no aplique la Planeación Estratégica es que le este apostando al fracaso en cualquier momento; y si de inicio lograrse tener éxito ; este será un golpe de suerte que no se podrá continuar dando debido a que no se tendrá identificada la ventaja competitiva con la que se cuente y finalmente la empresa no podrá crecer si ni siquiera se encuentra definido los alcances que se desean en un futuro.

En el caso de estudio de esa investigación, Etimundo, la Hipótesis de trabajo planteada es:

“Al contar con un diagnostico de Planeación estratégica, se podrán establecer objetivos y metas estratégicas para aprovechar las fortalezas y oportunidades de Etimundo, afrontar las amenazas de su entorno y mermar sus debilidades y contar con una Misión y Visión integral de acuerdo a esta planeación”.

Como resultado de este estudio se encontró que la empresa Etimundo aplico parcialmente las estrategias definidas en este diagnostico de Planeación estratégica , pudiendo establecer tanto los objetivos como las metas estratégicas

aprovechando los puntos positivos del análisis interno y externo (Fortalezas y Oportunidades) para poder así minimizar los aspectos negativos resultados (Debilidades y Amenazas) y con la colaboración de todos los empleados y de la gerencia se desarrollo una nueva Misión Y Visión Integral.

A partir del mes de Junio del 2012, en Etimundo se han logrado cumplir exitosamente 8 de las 11 metas correspondientes a los objetivos a corto plazo, 2 están en proceso y queda 1 pendiente.

De las 11 metas relacionadas con las estrategias tácticas propuestas, ya se han logrado 4 y las 7 restantes están pendientes.

Respecto a las estrategias correspondientes al largo plazo, a la fecha Etimundo está empezando a trabajar con 3 de ellas, quedando pendientes de implementar 10.

Aunque los objetivos operativos no se han logrado a un 100% y hay un retraso con los objetivos tácticos, aún así podemos apreciar la importancia que tiene el aplicar la Planeación Estratégica en una MiPymes, ya que los resultados logrados en el año 2013 han sido mejores que los que la empresa tenía antes de este diagnostico, como se puede observar a continuación:

Tabla Comparativa de Resultados 2011 - 2013

ETIMUNDO, S.A. DE C.V.	AÑO	AÑO2	Diferencial	%
	2011	2013		
Total Ventas	\$7,780,000.00	\$10,569,305.21	\$2,789,305.21	35.85%
No. Total Empleados	16	24	8	50.00%
No Vendedores	1	5	4	400.00%
No Clientes facturados	56	125	69	123.21%
Tipo de Productos	12	19	7	58.33%

Fuente: Etimundo, S.A. de C.V.

Etimundo ha mostrado crecimiento tanto en venta como en no. De empleados, incrementando su fuerza de ventas en un 400%, cuenta con 7 productos y 37 clientes nuevos.

Al analizar los resultados antes expuestos se concluye que la Hipótesis de trabajo es verdadera, ya que como resultado del diagnostico de Planeación Estratégica , se genero una nueva Misión y Visión Integral tomando en cuenta a todos los integrantes de la organización, así como las expectativas de clientes y prospectos; logrando también establecer los objetivos y las metas estratégicas de la empresa, que aunque fueron alcanzados parcialmente, representan una mejora en los resultados de la organización, ya que aprovecharon las fortalezas y oportunidades, y se minimizaron sus debilidades y afrontando las amenazas existentes en su entorno.

Después de estudiar los resultados de esta investigación en la empresa Etimundo, se llega a la conclusión que el diagnostico de Planeación Estratégica es una herramienta muy útil y necesaria en una MiPyme para poder definir la razón de ser de la empresa y a dónde quiere llegar dentro de la Industria y en el mercado en el largo plazo, aprovechando los puntos positivos de la organización (fortalezas y oportunidades),y minimizando los aspectos negativos (Debilidades y Amenazas); logrado así cumplir con sus objetivos estratégicos. Si estos Diagnósticos se aplicaran en un número mayor de MiPymes se tendría como resultado que su promedio de vida sería mayor, además de que tenderían a crecer de Micro a pequeñas y a medianas empresas, garantizando así su permanencia en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

Alcerreca, C. (2000). *Administración Un enfoque Interdisciplinario* (1a. edición ed.). México: Ed. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Avila Baray, H. L. (Octubre de 2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Recuperado el 14 de Mayo de 2011, de EUMEDNET: www.eumed.net/libros/2006c/203/

Bacal, L. O. (2000). *Léxico de la Política*. Ciudad de México: Facultad latinoamericana de Ciencias Sociales.

Banco Mundial. (abril de 2000). *Banco Mundial*. Recuperado el 11 de Diciembre de 2011, de Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/temas/globalizacion/cuestiones1.htm>

BANCO SANTANDER. (22 de 03 de 2011). *formapyme.com*. Recuperado el 22 de 03 de 2011, de formapyme.com: <http://www.formapyme.com/articulos/39/10/1059/Estrategia/El-comercio-electronico-viable-en-nuestra-empresa.html>

Codina, J. B., a. Pagán, J., J. Brown, C., Carmona, J., & Cursi, R. (2002). *Administración de las pequeñas y medianas empresas. retos y problemas ante la nueva economía global*. México: Trillas.

Damián, T. (25 de 03 de 2011). *Puebla, quinto lugar en peor productividad laboral*. Recuperado el 2011 de 04 de 04, de <http://eleconomista.com.mx/industrias/2011/03/25/puebla-quinto-lugar-peor-productividad-laboral>

Daniels, J. D., Radebaugh H., L., & Sullivan P., D. (2004). *Negocios Internacionales. Ambientes y Operaciones*. Ciudad de México: Prentice Hall.

Delgado, E. (s.f.). *Mala Planeación, causa de muerte de Py,mes*. Recuperado el 15 de 05 de 2011, de http://www.empreser.org/index.php?option=com_contentview=article&id=112:mala-planeacion-causa-muerte-de-pymes-&catid=16:noticias

Dess, G. G., & Lumpkin, G. (2003). *Dirección Estratégica*. Madrid: McGrawHill.

Diccionario de la Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la real Academia Española*. Recuperado el 2 de Octubre de 2011, de http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=desarrollo

- Duran-Pich, A. (2010). *El canon del management. Libros Clave*. Barcelona: DEUSTO.
- Gault, D. A. (2004). *Gestión Estratégica del Sector público*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Gomez-Mejia, L. R., & Balkin, D. (2003). *ADMINISTRACIÓN* (1a ed.). Madrid: McGraw Hill Interamericana.
- Goodstern, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, W. (1998). *Planeación Estratégica aplicada*. McGrawHill.
- Held, D., & McGrew, A. (2000). *The Global Transformations Reader. An Introduction to the Globalization Debate*. Great Britain: Polity Press.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5a edición ed.). México, D.F.: McGrawHill.
- INEGI. (2009). *Análisis de altas y bajas 2009*. México, D.F.: Inegi.
- Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2008). *ADMINISTRACIÓN. Una perspectiva global y empresarial*. Ciudad de México: McGraw-Hill interamericana.
- Lefcovich, M. (s.f.). *Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos*. Recuperado el 15 de 05 de 2011, de <http://www.monografias.com/trabajos16/fracasos-pequenas-empresas/fracasos-pequenas-empresas.shtml>
- Lourdes, A. M., & Claudes, G. J. (2005). *Historia del Pensamiento Administrativo* (2a edición ed.). México: Pearson Education.
- Mercado, S. (2011). *ADMINISTRACIÓN APLICADA. TEORÍA Y PRÁCTICA*. México: Limusa.
- Merriam-Webster. (s.f.). *Merriam Webster. An Encyclopedia Britannica Company*. Recuperado el 11 de diciembre de 2011, de <http://translate.google.com.mx/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://www.merriam-webster.com/dictionary/globalization>
- Münch Galindo, L., & García Martínez, J. (2006). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Nacional Financiera, Banca de desarrollo. (01 de septiembre de 2011). *Nacional Financiera Banca de Desarrollo*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2011, de

Clasificación PyMES: <http://www.nafin.com/portalfn/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/clasificacion-pymes.html>

Observatorio Pyme. (2011). *Observatorio Pyme*. Recuperado el 03 de 12 de 2011, de Observatorio Pyme: <http://www.observatoriopyme.com/encuestas-y-estudios/clasificacion-de-las-empresas-de-acuerdo-a-su-tamano-en-mexico/>

Rachman, D. C., Mescon, M. H., Bovée, C. L., & Thill, V. J. (1996). *Introducción a los Negocios. ENFOQUE MEXICANO* (8ava ed.). México: Mc.GrawHill.

Ramírez, E. M. (1991). *Calidad integral empresarial e Institucional*. Ciudad de México: Limusa.

Robles Valdez, g., & Joaquín, C. A. (2000). *la Administración. Un enfoque interdisciplinario*. México, D.F., México: Prentice Hall.

Romero, A. F. (2008). *MANUAL DEL CONSULTOR DE DIRECCIÓN*. España: Diaz de Santos.

Sallenave, J.-P. (1991). *Gerencia y Planeación estratégica*. Grupo editorial Norma.

Salvador, M. (2004). *Administración Aplicada*. Ciudad de México: Editorial Limusa.

Secretaría de Economía y Finanzas. (2010). *Secretaría de Economía y Finanzas*. Recuperado el 6 de diciembre de 2011, de <http://www.economia.gob.mx/conocelase/informes-de-evaluaciones-externas/186-pymes/6865-estratificacion-e-importancia-de-la-clasificacion-de-las-pymes-en-mexico>

Senge, P. (2005). *La Quinta Disciplina*. Naucalpan, México: Ediciones Granica.

SIEM. (15 de 04 de 2012). *SIEM estadísticas históricas por entidad federativa*. Recuperado el 15 de 04 de 2012, de <http://www.siem.gob.mx/siem/estadisticas/BrutoXedo.asp?p=1>

Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México, D.F.: McGrawHill.

Steiner, G. A. (1998). *Dirección Estratégica*. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

Thompson, A. A., & Strickland III, A. (2001). *Administración Estratégica*. México, D.F.: McGrawHill.

Tiffany, P., & Peterson D., S. (2003). *Businesss Plans for Dummies*. New Yorl: IDG Books.

Urbina, G. B. (2004). *Evaluación de Proyectos* (4a. edición ed.). Ciudad de México, México: McGrawHill.

Valle, R. M. (2011). *Plan Estatal de Desarrollo 2011 - 2017*. Puebla: Gobierno del Estado de Puebla.

Wordreference. (s.f.). *Word Reference. Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 17 de Octubre de 2011, de <http://www.wordreference.com/definicion/estrategia>

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario Taller Interno



ETIMUNDO, S.A. DE C.V.

**Diagnostico Estratégico de
la Empresa:**

MISIÓN

❖ Es la razón de ser de la empresa. Sus propósitos fundamentales.



VISIÓN

- ❖ Como queremos que la empresa sea en el futuro.



FORTALEZAS

- ❖ Características internas que contribuyen al desarrollo de la empresa.



VALORES

- ❖ Guías éticas de comportamiento tanto empresarial como Individual



DEBILIDADES

- ❖ Características internas que obstaculizan el desarrollo de la empresa



OPORTUNIDADES

- ❖ Situaciones externas que la empresa puede aprovechar para lograr su desarrollo.



Amenazas

- ❖ Situaciones externas que pueden llegar a obstaculizar el desarrollo de la empresa.



Anexo 2. Tabulación de Cuestionarios taller (Diagnóstico Interior)

TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS TALLER (DIAGNOSTICO INTERNO)

MISIÓN NIVEL DIRECTIVO

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1.-Proporcionar un servicio integral	1	100%
Total	1	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de diagnostico

MISIÓN NIVEL GERENCIA MEDIA

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1.-Ser una empresa altamente competitiva	2	12%
2.-Satisfacer requerimientos del cliente	1	11%
3.- Proveer productos de calidad	2	22%
4.- Ser económicamente eficientes	2	22%
5.- Ofrecer los avances tecnológicos que se den en el ramo	1	11%
6.- Proporcionar un servicio integral	1	11%
Total	9	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de diagnostico

MISIÓN NIVEL OPERATIVO

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1.- Satisfacer requerimientos del cliente	4	25%
2.- Proveer productos de calidad	3	19%
3.- Ser económicamente eficientes	3	19%
4.- Contar con un excelente sistema administrativo	1	6%
5.- Proporcionar un servicio integral	2	13%
6.- Ser una empresa líder en el ramo	1	6%
7.- Contar con un buen diseño funcional	2	13%
Total	16	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de diagnóstico

MISIÓN CONCENTRADO

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1.- Ser una empresa altamente competitiva	2	8%
2.- Satisfacer requerimientos del cliente	5	19%
3.- Proveer productos de calidad	5	19%
4.- Ser económicamente eficientes	5	19%

5.- Contar con un excelente sistema administrativo	1	4%
6.- Proporcionar un servicio Integral	4	15%
7.- Ser una empresa líder en el ramo	1	4%
8.- Ofrecer los avances tecnológicos que se dan en el ramo	1	4%
9.- Contar con un buen diseño funcional	2	8%
Total	26	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de diagnostico

TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS TALLER (DIAGNOSTICO INTERNO)

VISIÓN NIVEL DIRECTIVO

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1.- Lograr una rentabilidad optima	1	33%
2.- Ser socialmente responsable	1	33%
3.- Ser ecológicamente responsables	1	33%
Total	3	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de diagnostico

VISIÓN NIVEL GERENCIA MEDIA

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1.- Incrementar constantemente su cartera de clientes	2	20%
2.- Basarse en la calidad	1	10%
3.- Ser eficientes y confiables	2	20%
4.- Ofrecer Precios Justos	1	10%
5.- Oferta Tecnológica	1	10%
6.- lograr una rentabilidad óptima	1	10%
7.- Ser socialmente responsable	1	10%
8.- Ser ecológicamente responsable	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de diagnostico

VISIÓN NIVEL OPERATIVO

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1.- Incrementar constantemente su cartera de clientes	1	8%
2.- Basarse en la calidad	3	23%

3.- Ser eficientes y confiables	1	8%
4.- Ofrecer Precios Justos	1	8%
5.- Lograr una rentabilidad óptima	1	8%
6.- Contar con altos niveles de producción	1	8%
7.- Que sea una empresa equitativa	1	8%
8.- Excelente atención y servicio	1	8%
9.- Ser competitivos nacionalmente	3	23%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de diagnostico

VISIÓN CONCENTRADO

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1.- Incrementar constantemente su cartera de clientes	3	13%
2.- Basarse en la calidad	4	17%
3.- Ser eficientes y confiables	3	13%
4.- Ofrecer Precios Justos	2	9%
5.- Oferta tecnológica	1	4%
6.- Lograr una rentabilidad óptima	2	9%
7.- Ser socialmente responsable	2	9%

8.- Ser ecológicamente responsable	2	9%
9.- Contar con altos niveles de producción	1	4%
10.- Que sea una empresa equitativa	1	4%
11.- Excelente atención y Servicio	1	4%
12.- Ser competitivos Nacionalmente	1	4%
Total	23	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de diagnostico

TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS TALLER (DIAGNOSTICO INTERNO)

VALORES NIVEL DIRECTIVO

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1.- Respeto	1	33%
2.- Trato justo y equitativo	1	33%
3.- Negociación ganar – ganar	1	33%
Total	3	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de diagnostico

VALORES NIVEL GERENCIA MEDIA

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1.- Orden y Limpieza	2	13%
2.- Trato justo y equitativo	3	38%
3.- Confianza	1	13%
4.- Respeto	1	13%
5.- Negociación ganar- ganar	1	13%
6.- Rentabilidad	1	13%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de diagnostico

VALORES NIVEL OPERATIVO

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1.- Responsabilidad	2	12%
2.- Negociación ganar – ganar	2	12%
3.- Confianza	3	18%
4.- Trato justo y equitativo	1	6%
5.- Orden y limpieza	2	12%
6.- Mejora Continua	2	12%

7.- Rentabilidad	2	12%
8.- Respeto	1	6%
9.- Trabajo en Equipo	2	12%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de diagnostico

VALORES CONCENTRADO

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1.- Respeto	3	11%
2.- Trato justo y equitativo	5	18%
3.- Negociación ganar – ganar	4	14%
4.- Orden y Limpieza	3	11%
5.- Confianza	4	14%
6.- Responsabilidad	2	7%
7.- Mejora Continua	2	7%
8.- Rentabilidad	2	7%
9.- Trabajo en equipo	2	4%
Total	28	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de diagnostico

TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS TALLER (DIAGNOSTICO INTERNO)

FORTALEZAS NIVEL DIRECTIVO

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1.- Buen ambiente de Trabajo	1	25%
2.- trabajo Productivo	1	25%
3.- Implementación de las 5´s	1	25%
4.- Buena capacidad instalada de producción	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de diagnostico

FORTALEZAS NIVEL GERENCIA MEDIA

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1.- Empleados comprometidos y satisfechos	2	18%
2.- Uso de materiales de calidad	1	9%
3.- Empresa Rentable	1	9%
4.- Confiabilidad / Entregas correctas y a tiempo	2	18%
5.- Implementación de las 5´s	1	9%

6.- Personal administrativo suficiente	1	9%
7.- Inventario suficiente para agilizar la producción	1	9%
8.- Proveedores confiables al respecto de las fechas de entrega	1	9%
9.- Servicio al cliente	1	9%
Total	11	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de diagnóstico

FORTALEZAS NIVEL OPERATIVO

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1.- Selección del personal adecuado y capacitarlo	2	13%
2.- La reciente creación de nuevos departamentos que ayudan a dar un mejor y más rápido servicio al cliente	1	6%
3.- Confiabilidad / Entregas correctas y a tiempo	2	13%
4.- Empleados comprometidos y satisfechos	1	6%
5.- Mejora continua	2	13%
6.- Implementación de las 5's	2	13%

7.- Es una empresa rentable	2	13%
8.- Servicio al cliente	1	6%
9.- Buen ambiente de trabajo	1	6%
10.- Buena capacidad instalada de producción	1	6%
11.- Se ha tenido visión para responder a las bajas de producción como resultado de la crisis	1	6%
Total	11	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de diagnostico

FORTALEZAS CONCENTRADO

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1.- Selección del personal adecuado y capacitarlo	2	7%
2.- La reciente creación de nuevos departamentos que ayudan a dar un mejor y más rápido servicio al cliente	1	3%
3.- Confiabilidad / Entregas correctas y a tiempo	4	13%
4.- Empleados comprometidos y satisfechos	3	10%
5.- Mejora continua	2	7%

6.- Implementación de las 5's	4	13%
7.- Es una empresa rentable	2	7%
8.- Servicio al cliente	2	7%
9.- Buen ambiente de trabajo	2	7%
10.- Buena capacidad instalada de producción	2	7%
11.- Se ha tenido visión para responder a las bajas de producción como resultado de la crisis	1	3%
12.- Trabajo Productivo	1	3%
13.- Uso de materiales de calidad	1	13%
14.- personal administrativo suficiente	1	3%
15.- Inventario suficiente para agilizar la producción	1	3%
16.- Proveedores confiables al respecto de fechas de entrega	1	3%
Total	11	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de diagnostico

TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS TALLER (DIAGNOSTICO INTERNO)

DEBILIDADES NIVEL DIRECTIVO

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1.- Falta de procedimientos	1	17%
2.- Falta de máximos y mínimos en materias primas y en material de venta directa	1	17%
3.- Falta de metas en ventas	1	17%
4.- Falta de análisis de rentabilidad y objetivos claros	1	17%
5.- Falta ampliar opción de proveedores	1	17%
6.- Falta mejorar la eficiencia en planta	1	17%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de diagnostico

DEBILIDADES NIVEL GERENCIA MEDIA

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1.- Falta de procedimientos	1	9%
2.- Falta de organigrama / organización	1	9%

3.- Desorden en almacén. Falta un buen almacenista	1	9%
4.- No se lleva control de desperdicios	1	9%
5.- Existe material en el almacén que no se mueve	1	9%
6.- Falta de análisis de rentabilidad y objetivos claros	1	9%
7.- Falta de indicadores	1	9%
8.- Nadie trabaja por objetivos	1	9%
9.- No hay seguimiento de las 5's	1	9%
10.- Equipo con mucho tiempo de uso	1	9%
11.- Falta de capacitación de equipos específicos a operadores	1	9%
Total	11	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de diagnóstico

DEBILIDADES NIVEL OPERATIVO

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1.- Los clientes demandan atención de una persona específica	1	6%
2.- Máquinas que sufren reparaciones y ya	1	6%

no quedan bien		
3.- Falta organigrama / organización	3	19%
4.- Faltan vendedores	3	19%
5.- No ampliar el mercado con nuevos métodos como Internet	2	13%
6.- Renuencia a aceptar el cambio por parte del personal	1	6%
7.- Falta de mantenimientos preventivos	1	6%
8.- Falta de atención por parte de los dueños	1	6%
9.- Falta de incentivos y motivaciones para los trabajadores	1	6%
10.- Desorden en almacén. Falta un buen almacenista	1	6%
11.- Falta comunicación para implementar mejoras en equipo	1	6%
Total	16	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de diagnostico

DEBILIDADES CONCENTRADO

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1.- Los clientes demandan atención de una	1	3%

persona específica		
2.- Máquinas que sufren reparaciones y ya no quedan bien	1	3%
3.- Falta organigrama / organización	4	12%
4.- Faltan vendedores	3	9%
5.- No ampliar el mercado con nuevos métodos como Internet	2	6%
6.- Renuencia a aceptar el cambio por parte del personal	1	3%
7.- Falta de mantenimientos preventivos	1	3%
8.- Falta de atención por parte de los dueños	1	3%
9.- Falta de incentivos y motivaciones para los trabajadores	1	3%
10.- Desorden en almacén. Falta un buen almacenista	2	6%
11.- Falta comunicación para implementar mejoras en equipo	1	3%
12.- Falta de procedimientos	2	6%
13.- Falta de máximos y mínimos en materias primas y en material de venta directa	1	3%
14.- Falta de metas en ventas	1	3%
15.- Falta de análisis de rentabilidad y objetivos claros	2	6%

16.- Falta ampliar opción de proveedores	1	3%
17.- Falta mejorar la eficiencia de planta	1	3%
18.- No se lleva control de desperdicios	1	3%
19.- Existe material en el almacén que no se mueve	1	3%
20.- Falta de indicadores	1	3%
21.- Nadie trabaja por objetivos	1	3%
22.- No hay seguimiento de las 5's	1	3%
23.- Equipo con mucho tiempo de uso	1	3%
24.- Falta de capacitación de equipos específicos a operadores	1	3%
Total	33	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de diagnóstico

TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS TALLER (DIAGNOSTICO INTERNO)

OPORTUNIDADES NIVEL DIRECTIVO

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1.- Historia crediticia excelente	1	50%
2.- Buena comunicación con el medio textil	1	50%
Total	2	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de diagnostico

OPORTUNIDADES NIVEL GERENCIA MEDIA

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1.- Ofrecer nueva tecnología	1	25%
2.- Buscar mejores proveedores en cuanto a precios y tiempos de entrega	1	25%
3.- Cierre de algunas empresas de la competencia	1	25%
4.- Historia crediticia excelente	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de diagnostico

OPORTUNIDADES NIVEL GERENCIA MEDIA

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1.- Recomendaciones de boca en boca por nuestros clientes	1	13%
2.- Ubicación geográfica	2	25%
3.- Bajo grado de satisfacción de nuestros clientes respecto a la competencia	1	13%
4.- Tener bien ubicada a la competencia	1	13%
5.- Que exista poca competencia	1	13%
6.- Acceso a clientes de otras regiones vía Internet	1	13%
7.- Nos hemos dado a conocer con clientes de la región	1	13%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de diagnostico

OPORTUNIDADES CONCENTRADO

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1.- Historia crediticia excelente	2	14%
2.- Buena comunicación con el medio textil	1	7%

3.- Ofrecer nueva tecnología	1	7%
4.- Buscar mejores proveedores en cuanto a precios y tiempos de entrega	1	7%
5.- Cierre de algunas empresas de la competencia	1	7%
6.- Recomendación de boca en boca por nuestros clientes	1	7%
7.- Ubicación geográfica	3	21%
8.- Bajo grado de satisfacción de nuestros clientes respecto a la competencia	1	7%
9.- Que exista poca competencia	1	7%
10.- Acceso a clientes de otras regiones vía Internet	1	7%
11.- Nos hemos dado a conocer con los clientes de la región	1	7%
Total	14	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de diagnóstico

TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS TALLER (DIAGNOSTICO INTERNO)

AMENAZAS NIVEL DIRECTIVO

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1.- Escasos proveedores de ciertas materias	1	25%

primas		
2.- Competencia desleal	1	25%
3.- Falta de entrega a tiempo por parte de algunos proveedores	1	25%
4.- Mala calidad de algunos proveedores	1	25%
Total	2	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de diagnostico

AMENAZAS NIVEL GERENCIA MEDIA

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1.- Escasos proveedores de ciertas materias primas	2	25%
2.- Competencia desleal	2	25%
3.- Falta de entrega a tiempo por parte de algunos proveedores	1	13%
4.- Mala calidad de algunos proveedores	1	13%
5.- Crisis económica del país	1	13%
6.- Inflación hace que los insumos aumenten de precio	1	13%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de diagnostico

AMENAZAS NIVEL OPERATIVO

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1.- Pocas personas en el mercado con la capacitación adecuada	1	11%
2.- Mala calidad de algunos proveedores	1	11%
3.- Falta de entrega a tiempo por parte de algunos proveedores	2	11%
4.- Inflación hace que algunos insumos aumenten de precio	1	11%
5.- Tiempo de entrega de la mercancía para clientes que se encuentran lejos de la empresa	1	11%
6.- Innovación de la competencia	1	11%
7.- Saturación del giro comercial	1	11%
8.- Escasos proveedores de ciertas materias primas	1	11%
9.- Crisis económica del país	1	11%
Total	9	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de diagnostico

AMENAZAS CONCENTRADO

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1.- Escasos proveedores de ciertas materias primas	4	18%
2.- Competencia desleal	3	14%
3.- Falta de entrega a tiempo por parte de algunos proveedores	4	18%
4.- Mala calidad de algunos proveedores	3	14%
5.- Crisis económica del país	2	9%
6.- Inflación hace que los insumos aumenten de precio	2	9%
7.- Pocas personas en el mercado con la capacitación adecuada	1	5%
8.- Tiempo de entrega de la mercancía para clientes que se encuentran lejos de la empresa	1	5%
9.- Innovación de la competencia	1	5%
10.- Saturación del giro comercial	1	5%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de diagnóstico

Anexo 3. Encuesta a clientes internos

ENCUESTA A NUESTROS CLIENTES



No. Cte _____

Nombre: _____

Fecha: _____

Instrucciones: selecciona la opción que consideres sea adecuada a tu respuesta.

1 ¿Cuánto tiempo lleva consumiendo los productos de ETIMUNDO?

Menos de 6 meses	Entre 6 y 12 meses	Entre 12 y 24 meses	Mas de 24 meses

2 Por favor valore la importancia que tienen para usted los siguientes atributos.

	Nula	Baja	Media	Alta
El tiempo de entrega				
Atención y conocimiento del vendedor				
Atención y buen trato de Serv. a Clientes				
Variedad en productos				
Precio				
Calidad del producto				
Relación calidad precio				

3 ¿Cómo conoció la empresa ETIMUNDO?

Vendedor	Internet	Amigos/Colegas	Otro

4 ¿Con qué frecuencia consume los productos de ETIMUNDO?

1 -2 veces por bimestre	3 - 5 veces por bimestre	Mas de 6 veces al bimestre	Otro

5 Y ahora valore del 1 al 10 (donde 1 es deficiente y 10 excelente) los mismos atributos de la empresa ETIMUNDO?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El tiempo de entrega										
Atención y conocimiento del vendedor										
Atención y buen trato de Serv. a Clientes										
Variedad en productos										
Precio										
Calidad del producto										
Relación calidad precio										

6 Por favor, indiquenos el grado de satisfacción general que le ofrece ETIMUNDO en una escala de 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 completamente insatisfecho.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

7 En comparación con otras empresas de impresión, el producto y servicio de ETIMUNDO es...

Peor	Igual	Mejor	Muy Superior

8 ¿Recomendaría usted los productos de ETIMUNDO a otras empresas o personas?

No	Tal vez	Si
----	---------	----

9 Menciona algún comentario o sugerencia para poderle servir mejor

¡Gracias por su colaboración!

Objetivo: garantizar la satisfacción de nuestros clientes; asegurando la calidad de nuestros productos y servicios.

Anexo 4. Encuesta a clientes Potenciales

ENCUESTA A CLIENTES POTENCIALES



No. Cte _____

Nombre: _____

Fecha: _____

Instrucciones: selecciona la opción que consideres sea adecuada a tu respuesta.

1 ¿Cuánto tiempo lleva consumiendo los productos de identificación (etiquetas)?

Menos de 6 meses	Entre 6 y 12 meses	Entre 12 y 24 meses	Mas de 24 meses

2 Por favor valore la importancia que tienen para usted los siguientes atributos en este tipo de productos.

	Nula	Baja	Media	Alta
El tiempo de entrega				
Atención y conocimiento del vendedor				
Atención y buen trato de Serv. a Clientes				
Variedad en productos				
Precio				
Calidad del producto				
Relación calidad precio				

3 ¿Cómo conoció a su actual proveedor de productos de identificación?

Vendedor	Internet	Amigos/Colegas	Otro

4 ¿Con qué frecuencia consume sus productos ?

1 -2 veces por bimestre	3 - 5 veces por bimestre	Mas de 6 veces al bimestre	Otro

5 Y ahora valore del 1 al 10 (donde 1 es deficiente y 10 excelente) los mismos atributos de su proveedor para estos productos?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El tiempo de entrega										
Atención y conocimiento del vendedor										
Atención y buen trato de Serv. a Clientes										
Variedad en productos										
Precio										
Calidad del producto										
Relación calidad precio										

6 Por favor, indíquenos el grado de satisfacción general que le ofrece su proveedor actual en una escala de 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 completamente insatisfecho.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

7 En comparación con otras empresas de impresión, el producto y servicio de su proveedor es...

Peor	Igual	Mejor	Muy Superior

8 ¿Recomendaría usted los productos de su proveedor a otras empresas o personas?

No	Tal vez	Si
----	---------	----

9 Menciona algún comentario o sugerencia para poderle servir mejor

¡Gracias por su colaboración!

Objetivo: garantizar la satisfacción de nuestros clientes; asegurando la calidad de nuestros productos y servicios.