



Benemérita Universidad  
Autónoma de Puebla

Facultad de ingeniería  
Colegio de Ingeniería Industrial

“MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
EN EMPRESA COMERCIALIZADORA DE EMPAQUES Y EMBALAJES DE  
CARTÓN”

TESIS

Para obtener el grado de  
Licenciatura en Ingeniería Industrial

**PRESENTA:**

Varela Sánchez Liliana Elizabeth

**DIRECTOR DE TESIS:**

M.A. Karina Martínez Morales

**ASESORES:**

Augusto Pérez Pérez

Francisco Javier Méndez Ramírez

Puebla, Septiembre 2023

**BUAP**

Facultad de Ingeniería

**M. I. Angel Cecilio Guerrero Zamora**  
**Director de la Facultad de Ingeniería**  
**Benemérita Universidad Autónoma de Puebla**  
**P r e s e n t e.**

La que suscribe: Mtra. Karina Martínez Morales, asesora del tema de tesis:

**“MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EMPRESA COMERCIALIZADORA DE EMPAQUES Y EMBALAJES DE CARTÓN”.**

Presentada por la C. Liliana Elizabeth Varela Sánchez -201727037-, pasante del Colegio de Ingeniería Industrial, y en atención al oficio No. SAC/0975/2023 con fecha de emisión 29 de mayo de 2023, me permito informar a Usted que después de haber revisado cuidadosamente el contenido temático, metodología, redacción y ortografía de la tesis correspondiente, no tengo inconveniente en autorizar la impresión del mismo.

Sin otro particular, le reitero la seguridad de mi más atenta y distinguida consideración.

**A t e n t a m e n t e**  
**“Pensar bien, para vivir mejor”**  
H. Puebla de Z. a de 01 de junio de 2023

  
Mtra. Karina Martínez Morales  
Asesora de Tema

M'KMM/BARV  
C.c.p. Archivo

## Dedicatoria

A Dios por darme paz y sabiduría para culminar otra etapa más en mi vida, por escucharme y darme tranquilidad cuando yo no sabía que pasaría mañana.

Con mucho cariño principalmente a mis padres Laura y Gerardo por ser el pilar de mi formación académica; Mamá, papá gracias por estar incondicionalmente en cada paso de esta etapa, gracias por mostrar la tolerancia y paciencia que me ayudo a culminar satisfactoriamente mi carrera universitaria y tesis, los amo demasiado.

A mis hermanos Areli y Cristopher por todo su apoyo incondicional, espero les sirva de ejemplo de que todo se puede lograr. Gracias por estar conmigo y apoyarme siempre, los amo demasiado.

A mi novio Darío por acompañarme en cada noche de desvelo y estrés, por animarme a nunca rendirme y apoyarme en cada dificultad que se me presentaba, sabemos que la carrera universitaria no es un camino fácil, pero fue posible culminarla con todo tu apoyo, te amo demasiado.

# ÍNDICE

CAPÍTULO I. Introducción a la investigación .....	7
<b>1.1 Problema de investigación</b> .....	7
<b>1.2 Justificación</b> .....	9
<b>1.3 Objetivos de la investigación</b> .....	12
1.3.1 Objetivo General.....	12
1.3.2 Objetivos Específicos.....	12
<b>1.4 Preguntas de investigación</b> .....	12
<b>1.5 Hipótesis</b> .....	12
<b>1.6 Alcances y Limitaciones</b> .....	13
<b>1.7 Pertinencia del Proyecto</b> .....	14
CAPÍTULO II. Marco teórico de la investigación.....	18
<b>2.1 El papel de las MiPymes en México</b> .....	19
<b>2.2 Cadena de valor</b> .....	20
<b>2.3 Cultura organizacional</b> .....	21
<b>2.4 Planeación estratégica</b> .....	21
<b>2.5 Organigrama</b> .....	22
<b>2.6 Misión y visión</b> .....	24
2.6.1 Misión .....	24
2.6.2 Visión.....	25
<b>2.7 Valores</b> .....	26
<b>2.8 Mapa de procesos</b> .....	26
<b>2.9 Modelo SIPOC</b> .....	27
<b>2.10 Política de calidad</b> .....	29
2.10.1 Elementos para definir la política de calidad .....	30
<b>2.11 Análisis PESTEL</b> .....	30
<b>2.12 Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas</b> .....	32
2.12.1 Análisis interno .....	32
2.12.2 Análisis externo.....	33
<b>2.13 Cruce de matriz FODA</b> .....	34
<b>2.14 FORECAST</b> .....	37
<b>2.15 Método PERT</b> .....	38

<b>2.16 Conclusión</b> .....	40
<b>CAPÍTULO III. Situación actual de la empresa</b> .....	42
<b>3.1 Introducción a la situación actual</b> .....	42
<b>3.2 Contexto de la organización</b> .....	45
<b>3.3 Planeación Estratégica</b> .....	47
<b>3.4 Organigrama de la empresa</b> .....	48
<b>3.4 Misión</b> .....	50
<b>3.5 Visión</b> .....	51
<b>3.6 Valores</b> .....	52
<b>3.7 Alcance de las operaciones de la empresa</b> .....	54
<b>3.8 Diagrama de proceso de la planeación estratégica</b> .....	54
<b>3.9 Política de calidad</b> .....	56
<b>3.10 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)</b> .....	57
<b>3.10.1 TABLA Análisis del contexto, partes interesadas y gestión del riesgo</b> .....	60
<b>3.11 Conclusión</b> .....	66
<b>CAPÍTULO IV. Propuesta de modelo de planeación estratégica</b> .....	68
<b>4.1 Organigrama</b> .....	68
<b>4.2 Misión</b> .....	70
<b>4.3 Visión</b> .....	71
<b>4.4 Valores</b> .....	72
<b>4.5 Contexto de las operaciones de la empresa</b> .....	74
4.5.1 Mapa de procesos.....	74
4.5.2 Alcance de las operaciones (Modelo SIPOC).....	76
<b>4.6 Diagrama de flujo en torno a la comercialización</b> .....	79
<b>4.7 Política de calidad</b> .....	81
<b>4.8 Análisis PESTEL</b> .....	84
<b>4.9 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)</b> .....	88
4.9.1 Entorno estratégico .....	88
4.9.2 Identificación y análisis de fortalezas .....	89
4.9.3 Identificación y análisis de amenazas .....	91
4.9.4 Identificación y análisis de debilidades.....	93
4.9.5 Identificación y análisis de oportunidades .....	95
<b>4.10 Cruce de análisis FODA</b> .....	97

<b>4.11 Proyectos estratégicos como resultado del análisis FODA</b> .....	100
4.11.1 Proyecto I: Migración de clientes E-commerce .....	102
4.11.2 Proyecto II: Gestión de stock de seguridad.....	106
4.11.3 Proyecto III: Gestión de inventario .....	110
4.11.4 Proyecto IV: Especificaciones y calidad de producto terminado.....	115
<b>4.12 Conclusión</b> .....	119
CÁPITULO V. Conclusiones .....	121
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	125
GLOSARIO DE TERMINOS.....	131

## CAPÍTULO I

### Introducción a la investigación

# CAPÍTULO I. Introducción a la investigación

## 1.1 Problema de investigación

En la actualidad, la empresa de manufactura con giro en empaques y embalajes de cartón cuenta con 22 años de formación desde el año 2000, la empresa ha tenido un impacto positivo en el mercado, puesto que las tendencias de cuidar al medio ambiente hacen que la empresa haya crecido eficazmente, sin embargo, su enfoque se ha dado únicamente en los ingresos que en sus propios procesos de calidad, producción, logística, áreas de manufactura, por mencionar algunos, de manera que no tiene clara sus metas. Esto debido a que su desarrollo organizacional, ha quedado estancado con el paso de los años, quitándole importancia a la parte interna de la misma organización.

La empresa es de tipo funcional debido a que su estructura organizacional está sujeta a partir de un líder, posteriormente se divide en áreas o departamentos, además de que es vista como empresa familiar, la empresa es representada por un director general, conformada en segunda posición por sus dos miembros de la familia para el área de ventas, posteriormente cuenta con un jefe de producción, un jefe de logística, un jefe de calidad, un jefe de tecnología de la información y tres contadoras; esta estructura es comúnmente vista en México ya que estudios de INEGI revela que las empresas familiares representan el 90% de las unidades de negocio, dando un 85% del Producto Interno Bruto (PIB) al país (Leyva, 2022).

Los roles que cada integrante tiene con mayor responsabilidad, tales como, los jefes de producción y logística no cuentan con niveles superiores de escolaridad, por lo que el trabajo que realizan lo han adoptado por experiencia a lo largo de su estadía. De acuerdo con su estructura funcional, como empresa, tiene como principio que la autoridad máxima sea el jefe director de la empresa,



esto quiere decir que es el único encargado de tomar decisiones finales en cada etapa o proceso de la empresa. Datos registrados en 2021 hace referencia que la persona quien toma decisiones dentro de su empresa, el 61.2% corresponde al director general o gerente, con el 19.9% son decisiones de los socios o fundadores, además de esta estadística, se conoce que el 65.6% de las personas que toman decisiones cuentan con educación superior, el 22.3% con educación media superior y por último el 11.4% cuenta con educación básica (*Enafin, 2022.*).

Como antes mencionado, una vez establecidas esas responsabilidades el director general sigue estando involucrado en todas las áreas, en su defecto, sí existe una futura cotización o posible cliente potencial, el jefe director o sus hijos, encargados en el área de ventas, son los únicos que tienen conocimiento de cotizar o evaluar el tema o proyecto que se esté solicitando, además de estimar el tiempo de producción, y así proseguir a pasar el reporte al área de producción para su manufactura y su posterior entrega para el área de logística, de modo que, al tener llamadas locales en la empresa para clientes al menudeo o emprendedores, se tienen que esperar a que su solicitud le sea llegada a la dirección o área de ventas y obtener su cotización hasta que dichos jefes respondan. Quedando así des institucionalizada a la empresa, en pocas palabras, no se hace un producto sin la autorización del jefe director.

México es uno de los países con mayor porcentaje en empresas de carácter familiar, haciendo que estas generen empleo entre un 70% y 72%, de acuerdo con las estadísticas en empresas familiares elaborada por el gobierno corporativo y la sucesión, se encontró y valido que el 70% de estas empresas desaparecen después de la muerte de su fundador, solo entre un 10% y 15% llegar a la tercera generación (Mayo, 2016). Las causas son debido a la resistencia de confeccionar un organigrama de cargos y funciones en la empresa, así como la informalidad organizativa de las relaciones familiares, afectando a en su mayoría a su productividad.

Hasta ahora la empresa no ha tenido una sólida planeación estratégica debido al escaso conocimiento de la misma o bien no conocer los beneficios que ésta le podría traer, puesto que, si hubiera una planeación estratégica, la organización podría lograr: cada objetivo establecido a corto o mediano plazo, mayor rentabilidad, mejor posicionamiento en el mercado, mejores ingresos, trabajadores de confianza, delegaciones de responsabilidades a jefes inmediatos de cada área, sin embargo, el no contar con una meta clara a alcanzar, deja a la empresa haciendo manufactura por práctica.

La empresa cuenta con una planeación obsoleta de hace un par de años, en la cual la empresa no ha tenido cambios ni actualizaciones al no establecer correctamente su misión, visión, valores y al mismo tiempo no ejecutarlo, adicional a ello ha habido intentos previos para desarrollarla, sin embargo, no ha habido una persona con los conocimientos precisos para elaborarla. Por lo anterior, tampoco tiene claridad en la cultura organizacional de la empresa.

Estos temas forman parte de la misma planeación estratégica, como lo menciona Porter “La herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno” (Porter, 1998).

Por todo lo anterior este proyecto se basa en la siguiente pregunta de investigación ¿Tener una planeación estratégica vigente, proporcionará un hilo conductor que le dé un rumbo o un enfoque a una empresa del giro industrial de manufactura dedicada a los empaques de cartón?

## **1.2 Justificación**

Para una planeación estratégica se habla de un gran rubro de temas, esta es considerada un recurso clave para impulsar el crecimiento de una organización o empresa a corto, mediano y largo plazo.

Esta planeación permite definir una misión, visión, valores u objetivos, que bien son los que orientan y rigen a la misma empresa, a partir de estos, la empresa debe definir cuáles son los puntos clave a abordar en la planeación estratégica, como son, los principales retos, tanto al interior como en el contexto de la organización, además de los nichos de mercado en que se está o quiere competir y los mismos diferenciales de la empresa.

En el tipo de empresas familiares, la mayoría no presenta una planeación estratégica o bien no las elaboran, una empresa no puede permanecer con una planeación estratégica estática, esta debe de ser dinámica. Si bien únicamente cuentan con el borrador de una visión, misión, valores; sin la capacidad de evaluar si efectivamente es correcto el rumbo de la empresa o si necesitan rediseñar sus puntos clave.

La pertinencia de este proyecto se basa en la importancia que tiene una planeación estratégica bien estructurada en una empresa, sin embargo, ¿qué es indispensable para alcanzar los objetivos?, muchas de las causas se deben a la falta de institucionalización de la empresa, la falta de una filosofía, incluso personal con ningún sentido de pertenencia.

Peter Drucker señala que las organizaciones debía ser una comunidad autogobernada, esto quería decir que cada parte interesada como trabajador debían tener un lugar, cumplir una función y un estatus; se trataba de un conjunto en los trabajadores, consumidores y dirección el trabajar juntos y unidos (Fernández Rodríguez, 2008). Una buena estructura organizacional es funcional cuando está alineada con las estrategias y al mismo tiempo crean una identidad organizacional. Los valores que la sostienen aumentan la identificación y el compromiso de sus integrantes.

Si no se tuviera fundamentada una planeación estratégica, la empresa tiende a perderse, y evidentemente caer en una monotonía de no saber que hacer o bien a dónde quiere llegar y mucho

menos como llegará, el tener un valor estratégico en cada parte interesada de la organización hace que especule qué se desea lograr, cómo se va a lograr, cuál será el tiempo crítico y con base en eso, anticipar lo que pueda suceder.

Si bien las metas a corto, mediano o largo plazo en una empresa se centran en: posicionamiento del mercado, búsqueda de nuevos clientes, indagación de canales de venta, etc., con el fin de volverla una empresa rentable haciendo incrementar el rendimiento de su inversión, reposicionando a la empresa en el mercado, maximizando fuerzas y oportunidades. Pero ¿por qué es importante que una organización tenga una planeación estratégica? Peter Drucker afirma: “La estrategia requiere que los gerentes analicen la situación presente y que la cambien si es necesario” (Drucker, 2012).

Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar, tomando en cuenta sus recursos internos y externos de una organización, con el fin de lograr una situación rentable, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los competidores.

Igor Ansoff conocido como el padre de la gestión estratégica en 1965, ofreció una definición más analítica, enfocada hacia la acción. Dentro de sus perspectivas, Igor Ansoff considera a la estrategia como un hilo conductor, el cual es dirigido entre las actividades de la empresa y los productos o mercados. Además de esto, la estrategia se vuelve una regla para tomar decisiones, es decir, el hilo conductor con cuatro componentes: alcance del producto o mercado, vector de crecimiento, la ventaja competitiva y la sinergia de la dirección de la empresa (Villalaz, 1999).

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### 1.3.1 Objetivo General

- Proponer un modelo de planeación estratégica en una empresa del giro industrial de manufactura dedicada a los empaques y embalajes de cartón.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la cultura organizacional de la empresa.
- Realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la empresa.
- Proponer proyectos estratégicos organizacionales.

## **1.4 Preguntas de investigación**

¿Quién determina la planeación estratégica?

¿Quién o quiénes son las partes interesadas en una organización?

¿Cómo interviene un ingeniero industrial en el proceso?

¿El ingeniero industrial como asesor de la organización?

¿Cómo se comienza una planeación estratégica?

¿Por qué es importante tener la institucionalización de la empresa?

¿Es necesario mostrarles a los trabajadores la cultura organizativa?

## **1.5 Hipótesis**

Una de las hipótesis expresadas en este proyecto hace redundancia a que muchas de las nuevas empresas no tienen una sólida planeación estratégica, por ello, caen en la incertidumbre de no

lograr metas a mediano y/o largo plazo, volviéndolas poco rentables, pero ¿Es la planeación estratégica un factor determinante para el logro de los objetivos estratégicos organizacionales?

Ya que autores afirman que tener una planeación estratégica permite a las organizaciones obtener beneficios de forma continua y/o permanente, aumentar la productividad y alcanzar un crecimiento sostenible y rentable.

## **1.6 Alcances y Limitaciones**

### Alcances

El proyecto se desglosará en el desarrollo de un modelo de planeación estratégica en la empresa con giro de manufactura en empaques y embalajes de cartón, con la finalidad de fortalecer la estrategia de negocio y fomentar una cultura organizacional estructurada, logrando una sensibilización con la alta dirección y áreas de la empresa. Obteniendo un nuevo enfoque de la empresa, manteniendo un rumbo correcto para lograr los objetivos establecidos.

### Limitaciones

Una de las limitantes es debido a que la planeación estratégica abarca a toda la empresa, sin embargo, está sujeta a la información que proporcionará la empresa y a la apertura de los directivos.

Actualmente la empresa no es sensible ante el significado de tener una planeación estratégica a nivel organizacional teniendo un gran impacto en su enfoque a alcanzar, es decir, no es considerado como algo importante cuando en realidad es algo relevante, más sin embargo los directivos están conscientes de eso.

## **1.7 Pertinencia del Proyecto**

Tras el análisis del planteamiento del problema, se reafirma que el siguiente proyecto de tesis se centrará en la problemática actual de una empresa de manufactura en la elaboración de empaques y embalajes de cartón, como subsecuente, es posible que esta problemática este aplicable o vista en pequeñas o medianas empresas del mismo giro o en empresas que se encuentren bajo la filosofía de empresa familiar, dando hincapié a los posibles problemas que la pueden causar. Sin embargo, es importante definir que la planeación estratégica ayudará a encontrar las áreas de oportunidad para realizar los proyectos estratégicos y mejorar el entorno de la empresa.

El primer capítulo se centra en el desarrollo del planteamiento del problema, se toma la situación actual de la empresa así como los problemas que se encuentran dentro del análisis; Gracias a esto se logra delimitar el objetivo general, objetivos específicos, alcances, limitaciones, hipótesis, preguntas de investigación, por mencionar algunos temas, teniendo ampliamente la justificación de la problemática y sus diferentes escenarios, los objetivos se delimitaron con base al diagnóstico del planteamiento del problema, así como la meta a realizar al finalizar el presente proyecto de investigación.

El segundo capítulo abordará los fundamentos teóricos de la investigación para entender y desarrollar el proyecto de manera certera, se explica de manera clara toda la parte conceptual que se estará abordando, como lo son las definiciones, funciones, elaboración de: planeación estratégica, cadena de valor, análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legislativo, por su siglas PESTEL, así como los fundamentos importantes dentro de la empresa: misión, visión, valores, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA por su acrónimo en español), organigrama, dando un giro de importancia a los puntos centrales del proyecto.

El tercer capítulo, comienza con el desarrollo del modelo de planeación estratégica, este parte del diagnóstico de la situación actual de la empresa, toda la información será recabada con una investigación de campo dentro de la empresa, con información de primera mano, teniendo acceso a la documentación precisa. Se encontrará la política de calidad, organigrama, misión, visión que se tiene hoy en día, valores que se rigen en la empresa, contexto de la organización, mapa de procesos, el análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA) y análisis interno de la empresa. Se explicará de manera detallada todos los componentes de cada documentación de la empresa, con el fin de verificar si esta cumple o no con los estándares aceptables que pide para hacer una buena planeación estratégica y para solidificar a la empresa.

El cuarto capítulo presenta el desarrollo final del modelo de planeación estratégica, esto surge una vez propuesto y delimitado cada estrategia clave, por ende, se dispone a plantear, analizar y proponer distintos escenarios de apoyo para finalizar una buena planeación estratégica. Con ayuda de la matriz FODA se logra un análisis más profundo al determinar cada una de las estrategias que surgen de dicho análisis para posteriormente pasar a los proyectos de cada cuadrante de la matriz FODA, al desglosar cada proyecto se proponen líneas de acción, metas y objetivos para delimitar cada proyecto, a su vez concluir con un diagrama de Gantt con la finalidad de apreciar de manera gráfica las líneas de acción de cada proyecto estratégico, con la intención del garantizar un buen rendimiento del proyecto contemplando a cada recurso humano, material y de inversión.

En el último capítulo se emiten las conclusiones y recomendaciones finales del proyecto, que integran y sintetizan los resultados obtenidos en cada uno de los capítulos anteriores, con el fin de definir la recomendación final con base a una viabilidad técnica, de mercado del proyecto propuesto y validar que proyecto tiene más impacto en la rentabilidad de la empresa y conocer la inversión que tenga cada proyecto si este se realizará correctamente.



Por otro lado, se emite la respuesta a la hipótesis propuesta la cual ayuda a dar conclusión a todo el planteamiento del problema y su respectiva validación, adicional a esto, se concluye con la respuesta a cada pregunta de investigación que se plantea en el capítulo I con el fin de determinar si son válidas las posturas que se determinaron como parte del problema de investigación.

## CAPÍTULO II

### Marco teórico de la investigación

## CAPÍTULO II. Marco teórico de la investigación

El marco teórico permite conocer los conceptos necesarios para el entendimiento y comprensión del proyecto de investigación; Figura 1. La primera parte se enfoca en la cultura organizacional, comprendido por la misión, visión y valores; con el fin de llevar una planeación correcta y ordenada.

Posteriormente los procesos claves de la empresa comienzan con el organigrama, mapa de procesos y modelo SIPOC para la evaluación interna de todas las partes interesadas y procesos. Dentro del punto siguiente en donde el desarrollo institucional realiza énfasis en la política de calidad con la finalidad de comprender el tipo de empresa en la que es o se ha convertido.

El siguiente punto es el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), este define el rumbo en el que se encuentra la empresa y también en que puede mejorar, favorecido por el análisis PESTEL, análisis FODA y cruce de matriz FODA.

Por último, se definen los proyectos estratégicos con los que finaliza la planeación estratégica, por medio de un forecast, método PERT y la planeación de cada proyecto con ayuda visual de un diagrama de Gantt. De tal manera que la planeación estratégica permita adaptarse y desarrollarse acorde a los recursos y datos con los que cuenta la empresa, permitiendo un impacto positivo a toda la planeación estratégica.

**Figura 1**

*Línea de tiempo de la planeación estratégica*



Figura 1: “Línea de tiempo de la planeación estratégica”. Elaboración propia.

## 2.1 El papel de las MiPymes en México

La secretaria de economía se encarga de administrar programas dirigidos a las pequeñas y medianas empresas. De acuerdo con los datos de esta, de las más de 4 millones de empresas que existen en el país, el 99% son MiPymes, de ellas el 65% son empresas de tipo familiar. El sector donde mayormente se desenvuelven las pymes es de servicios y manufactura (Oyster, 2022).

Una pyme es considerada pequeña y mediana empresa, una empresa es considerada Pyme cuando tiene entre 1 y 250 empleados. Las pymes forman entre el 90% y 98% de las unidades productivas de América latina, generando el 63% del empleo y participan entre el 35% y 40% del producto total de la región (Villa Hernández et al., 2018).

El desarrollo del rumbo estratégico se trata de identificar la estrategia competitiva que tiene la empresa, por ello se habla de cadena de valor, esta permite identificar y analizar actividades con una importancia estratégica a la hora de obtener alguna “ventaja competitiva”, puesto que la cadena de valor se sustituye con las actividades que realiza la empresa para darle valor, ese valor se lo da el mismo cliente. “El objetivo de la estrategia competitiva para una unidad de negocios en una industria es encontrar una posición en la industria donde la empresa puede defenderse mejor contra estas fuerzas competitivas o puede influir en ellas a su favor” (Porter, 1998).

De acuerdo con Peter Drucker la función de una planeación estratégica es mirar a la organización desde el ángulo de la misión. De modo que afirma que la planeación estratégica es el arte y la ciencia de poder desarrollar, implementar y evaluar las decisiones de tareas que permiten a las empresas lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo (Nejad, 2021).

La planeación estratégica está diseñada como los procesos interactivos que brindan la capacidad a los líderes, gerentes y seguidores a una visión o meta, ayudando a determinar cuál es el objetivo

común. El liderazgo o la gestión van de la mano, una gestión eficiente mejora el liderazgo. La alta dirección necesita de la estratégica, los líderes necesitan de la estructura, las empresas necesitan tanto de la estrategia como de la estructura y viceversa. La estrategia consiste en progresar, avanzar y generar cambios (Ebener & Smith, 2015).

En México registros de 2019 se reportó que 4.9 millones de los establecimientos son micro, pequeñas y medianas empresas, sin embargo, después de la pandemia COVID-19 solo sobrevivió el 79.2% a 17 meses de concluido el censo. Empresas familiares son alrededor del 90% de todas las empresas, las empresas familiares van desde las Pymes hasta Sociedades Anónimas Bursátiles (S.A.B.) (EDN2020.pdf, s. f.).

## **2.2 Cadena de valor**

“La cadena de valor es una sucesión de acciones realizadas con el objetivo de instalar y valorizar un producto o un servicio exitoso en el mercado, mediante un planteamiento económico viable” (Porter, 1998). Con tres objetivos: La mejora de los servicios, la reducción de los costes y la creación de valor. Entender el concepto permitirá evaluar y validar si en una organización o empresa se está generando valor, de modo que será realizar un diagnóstico interno y detectar fortalezas y debilidades, para establecer las ventajas competitivas a desarrollar y aprovecharlas para generar la dirección estratégica más conveniente (Robben, 2018).

El ser competitivos determina el éxito o fracaso de las empresas, por esa razón se debe dar importancia a las actividades que transforman a la organización, el Balance Score Card es un modelo de gestión derivado de los diferentes indicadores que se encuentran vinculados a los planes de acción, esto ayuda a posibilitar el comportamiento de la organización para que estos se encuentren alineados hacia la consecución de sus objetivos La primera cuestión que debe ser

abordada para la correcta aplicación del Balance Score Card o cuadro de mando integral en español, es la definición de la misión, visión y valores de la misma organización.

### **2.3 Cultura organizacional**

La cultura organizacional son las normas y valores que administra la empresa.

También es clasificado como los principios relacionados con la misma estructura de la empresa, con los métodos de desempeño y el modo en que se relaciona la empresa. La cultura organizacional fortalecerá la identidad corporativa, se declina en la marca, el equipo de trabajo y los clientes. Además de proyectar estabilidad y elevar los niveles de calidad de cada proceso.

Una buena cultura organizacional tiene como objetivo fortalecer a las organizaciones de adentro hacia afuera. Esta cuenta con subculturas que se pueden definir dentro de la organización, estos consecuentemente se forman alrededor de departamentos o áreas de la empresa. Se explica que en la comunicación y la cultura coexisten en una relación simbiótica, debido a que la comunicación es lo que da resultado a la cultura, mientras que la cultura dictará el estilo de comunicación. La cultura organizacional en sí es considerada como una herramienta para lidiar con el cambio organizacional, proporciona un marco para entender el entorno interno y externo de la misma empresa (VILLARREAL SOLÍS et al., 2014).

### **2.4 Planeación estratégica**

La planeación estratégica es esencialmente la labor de diseñar el futuro con una visión a largo plazo, estableciendo las acciones, tiempos y recursos para lograr lo que se quiere ser y hacer. La planeación estratégica consiste en el análisis, decisiones y acciones que comprende una empresa, con el fin de crear y mantener sus ventajas competitivas. La administración estratégica se encarga del análisis de las metas: misión, visión y objetivos, además del análisis de los entornos interno y

externo de la empresa. Gracias a esto la alta dirección toma decisiones estratégicas en grandes rasgos como lo son: ¿En qué sector se debe competir? ¿Cómo se debe de competir en esas industrias?

Una empresa con una planeación estratégica bien fundamentada debe de tomar decisiones asertivas sobre lo que desea lograr. Los elementos esenciales para una correcta planeación estratégica se establecen con su filosofía, la cual consiste en los aspectos que caracterizan a las empresas y las diferencian de las demás, esta puede estar compuesta por la misión, visión y valores. Además, se considera que la misión, visión y valores forman parte de la jerarquía de metas de una empresa, logrando una ventaja competitiva hasta los objetivos estratégicos.

La resolución de la estrategia se considera en diferentes niveles, 1.- la estrategia a nivel gerencial aborda el problema de como competir en un negocio para lograr una ventaja competitiva, 2.- la estrategia se divide en dos temas: a) negocios por competir, b) la manera en que se administraran los negocios. 3.- la empresa debe desarrollar estrategias internacionales a medida que se aventura y 4.- los directivos deben de formular iniciativas empresariales efectivas (*VitalSource Bookshelf: ISE eBook Online Access Strategic Management: Creating Competitive Advantages*, s.f.).

## **2.5 Organigrama**

Un organigrama es un cuadro que indica los aspectos importantes de una estructura organizacional, incluye las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada área o empleado (Chaves et al., 2012).

Un organigrama está compuesto por: un elemento (figuras), la estructura de la organización, los aspectos más importantes de la empresa, las funciones, las relaciones entre las unidades

estructurales, los puestos de mayor y menor jerarquía, las comunicaciones y sus vías, por mencionar algunas.

Organigrama funcional: Refleja de forma más estructurada la representación jerárquica de la empresa. Su objetivo es indicar las funciones de cada departamento o área de la empresa. Al principio se indican los puestos de mayor responsabilidad y a raíz de ellos se va dividiendo de forma jerárquica.

Un organigrama de estructura funcional es la forma de organización de una empresa. Es demostrada como la estructura jerárquica de cada elemento de la empresa, así como los equipos o especialistas agrupados, como marketing, ventas, producción, calidad, etc.

Organigrama vertical: Muestra la relación que existe entre departamentos. Dichos departamentos parten de la dirección de la empresa, definiendo los niveles de subordinación. Este organigrama tiene un enfoque más tradicional de la relación interna de la empresa.

Organigrama horizontal: Se diferencia por la unión que muestra las relaciones internas, por ejemplo: se debe a que los cargos se distribuyen logrando una comunicación entre departamentos o áreas de la empresa. La forma jerárquica horizontal genera mayor cohesión y colaboración de los equipos de trabajo y/o partes interesadas.

Organigrama mixto: Es considerado como la unión de los elementos en forma vertical y horizontal, aprovechando mejor el espacio gráfico. De manera vertical se involucran las áreas de la empresa, mientras que de forma horizontal se establecen los departamentos y cargos.

Tener un organigrama dentro de la empresa es importante, ya que es una referencia de la empresa para los nuevos trabajadores, un organigrama organiza de manera general a toda la empresa,



permitiendo delimitar los puestos o responsabilidades de cada individuo, gracias a ello se convierte en ahorro de tiempo, efectividad y cumplimiento de metas y objetivos.

## **2.6 Misión y visión**

La misión y la visión determinaran perfilar los objetivos de la empresa, la forma en que tendrá contacto con sus clientes y las estrategias que lo guiaran al crecimiento y desarrollo. Se definen como la declaración de principios de la empresa u organización, en su base teórica, lo que dará como resultado su existencia, el por qué y para que fue creada. Estos conceptos son el punto de partida.

Al fundar una empresa, la misión y visión deben ser comunicados de forma clara a todas las partes de la empresa, dicho de esta manera hará que el equipo esté alineado con los objetivos. Para Peter Drucker, la importancia de estos dos conceptos radica en que éstas den la orientación a la empresa acerca de diferentes aspectos, como lo son las estrategias definidas, los objetivos, o la elección de productos que entran o salen del mercado. Cuando la empresa no cuenta con una clara misión, o en su defecto no existe, corre el riesgo de fracasar (Drucker, 1974).

### **2.6.1 Misión**

La misión es la primera prioridad de la empresa, el tener una clara misión y propósito de la empresa, será posible establecer los correctos objetivos de la empresa. Sin embargo, la definición de la misión requiere discrepancias internas.

La misión es el plan u objetivo específico de una organización con el fin de dar a entender cuál es su función dentro de lo sociedad. Esto permitirá establecer la base de su plan de negocios y construir al mismo tiempo estrategias de mercado (Peña, s.f.). Para definir la misión, se debe

considerar: nombre o razón social de la empresa, giro de la empresa, tipo de personalidad jurídica, por qué motivo fue creada, identidad: ¿qué y cómo se distingue la empresa de otras similares?

Pero ¿cómo se elabora?; Una misión correcta debe de responder estas cinco preguntas:

- ¿Quiénes somos? Se atribuye a la identidad de la dependencia
- ¿Qué hacemos? Es establecer que se va a realizar
- ¿Para qué lo hacemos? Se determina el objetivo del quehacer o servicio
- ¿Para quién lo hacemos? Mercado al que va dirigido
- ¿A través de qué lo hacemos? Medios o recursos con los que se cuenta

### 2.6.2 Visión

La visión es determinar a dónde se dirige la empresa y cuáles son sus metas a mediano y largo plazo. “Está permite definir el camino que debe seguir para alcanzar sus metas propuestas, cuestionándose: ¿qué se desea lograr?, ¿hacia dónde nos dirigimos?, ¿dónde se quiere estar en el futuro? y ¿cómo los conseguirán?” (*Misión, visión y valores de una empresa*, s.f.).

También está relacionada con la visión del futuro de la organización y fomentar la motivación entre los trabajadores para dar lo mejor de sí en pro de construir ese futuro que se ha proyectado.

El diseño de la visión dependerá del tipo de empresa y de la ambición con la que es formulada, su consecución se puede plantear con un horizonte definido o indefinido, para ello, se debe de considerar las condiciones tecnológicas, económicas y sociales del mercado, además de los recursos y capacidades disponibles.

## **2.7 Valores**

Los valores se definen como el conjunto de principios y creencias que guían a una organización con la finalidad de alcanzar los objetivos de misma. “La importancia de los valores está en la capacidad de: guiar a las personas a lograr sus objetivos personales y los de la empresa, fortalecer la cultura interna, lograr el compromiso de las personas que interactúan con la empresa, así como generar credibilidad y confianza” (Douglas, 2022).

Los valores complementan la misión y visión, con el fin de fundamentar las acciones y decisiones de la empresa. Definen cuáles son las pautas para el desarrollo de la empresa, la dinámica de trabajo, la conciencia social, el servicio al cliente, etc. Los valores deben definir el comportamiento ético de la empresa y sus trabajadores, mostrando su cultura organizativa.

La alta dirección, las partes interesadas y trabajadores que integran a la empresa, son los encargados de demostrar esos valores como una forma de ser y actuar y deben de estar presentes a su vez en su relación con los mismos compañeros, jefes, clientes o proveedores.

## **2.8 Mapa de procesos**

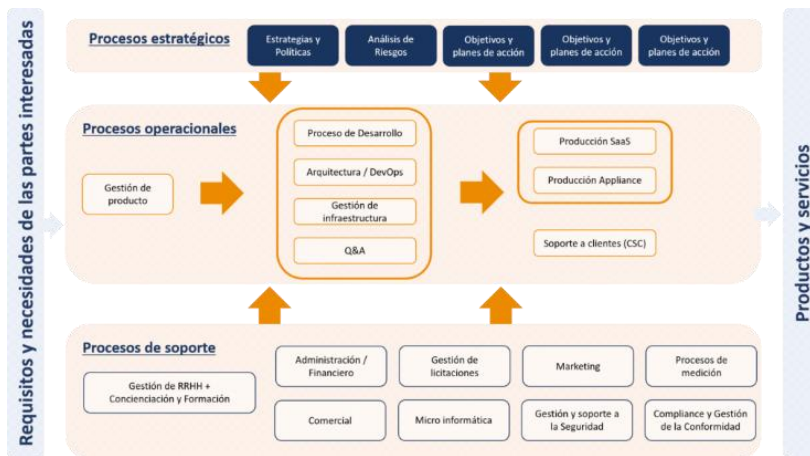
Un mapa de procesos es una representación visual que permite detallar los procesos de una empresa y sus interrelaciones, este permite contar con una perspectiva global-local, ubicando cada proceso en el marco de la cadena de valor. El mapa de procesos se desglosa en 3 procesos: a) Procesos clave, b) Procesos estratégicos, c) Procesos de apoyo o soporte (Alonso, 2022a).

- a) **Procesos clave:** Estos procesos están vinculados a los bienes o servicios producidos, y están orientados hacia el cliente. Su principal objetivo se centra en la aportación de valor; En la ejecución de estos procesos intervienen varias áreas y estas emplean los mayores recursos.

- b) Procesos estratégicos: Son establecidos por la dirección general para definir cómo opera la empresa y como se crea valor en cada uno de sus procesos. En estos procesos se constituyen el soporte de la toma de decisiones relacionadas con la planificación de las estrategias y mejoras de la empresa.
- c) Procesos de apoyo: sirven de soporte a todos los procesos clave y a los procesos estratégicos. Estos procesos son determinantes para conseguir los objetivos, se pueden simplificar además como las mismas áreas de la empresa.

**Figura 2**

*Mapa de procesos*



Se define un ejemplo de mapa de procesos ISO 9001 en una empresa que tiene implantado un SGC de acuerdo con la norma ISO 9001:2015 (Figura 2: “Mapa de procesos”) (Alonso, 2022b).

Alfonso, C. (2022). Mapa de procesos [Imagen]. Recuperado de: <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-mapa-de-procesos-y-como-se-elabora/>

## 2.9 Modelo SIPOC

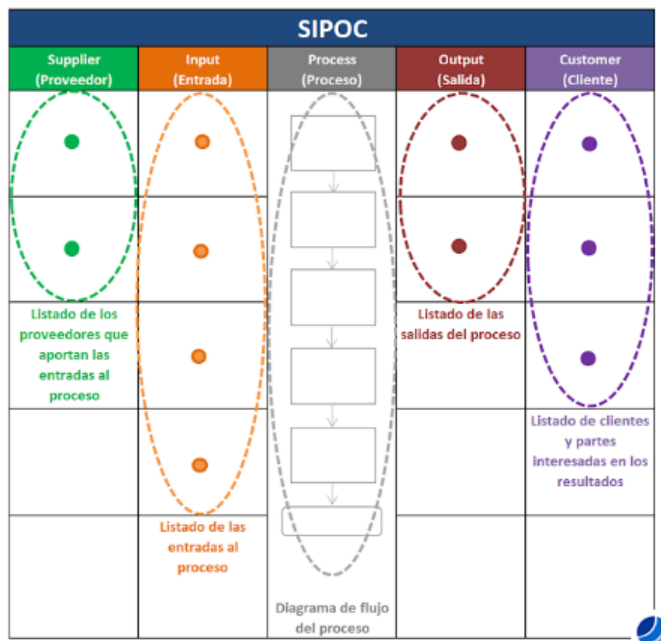
El modelo SIPOC es una herramienta de diagramación de procesos, para la identificación de proveedores, insumos, procesos, resultados y clientes. Sus siglas en inglés S (Suppliers), I (Inputs), P (Process), O (Outputs) y C (Customers). Con la ayuda de SIPOC proporciona vistas macro de la

estructura operativa hasta una microestructura como son las tareas individuales que apoyan un proceso, equipo u área en específico (Brown, 2018).

Para la creación del modelo SIPOC se puede encontrar desglosado de la siguiente manera:

**Figura 3**

*Mapeo de procesos SIPOC*



1. Crear un mapa de proceso en donde se muestre de manera visible
2. Identificar todos los productos
3. Identificar todas las entradas necesarias para que el proceso pueda crear las salidas
4. Identificar proveedores de insumos
5. Identificar clientes de la empresa
6. Crear modelo SIPOC

Sejzer, R. (s.f.). Mapeo de procesos SIPOC [Imagen]. Recuperado de: <https://qualityway.wordpress.com/2018/08/23/sipoc-mapeo-de-procesos-de-alto-nivel-por-raul-sejzer/>

De forma visual se expresa el modelo SIPOC al determinar y obtener la información correspondiente, por lo que se estructura se aprecia en la figura 3.

El diagrama SIPOC te aporta una visión general de todo el proceso dentro de una empresa u organización, con el fin de identificar cualquier problema en el transcurso del proceso y a su vez poder utilizar los recursos potenciales que se tienen al alcance. Para el marco de gestión de calidad,

el diagrama SIPOC también puede verse útil a la hora de identificar y medir cualquier variación a lo largo del proceso.

Otra opción del manejo del diagrama SIPOC es como herramienta para incorporar mejor a los colaboradores de la empresa que no hayan estado tan cerca del proyecto, puesto que, al ser una herramienta visual, permite la interacción directa con la empresa, es decir, permitiendo aumentar la transparencia en todo el proceso de la empresa.

## **2.10 Política de calidad**

La política de calidad es el marco que establece las líneas de acción de las empresas en cuestión a la gestión de calidad, por ello, esta define qué debe de hacer cada empresa. Por otro lado, la política de calidad es un documento que establece el compromiso que tiene una empresa u organización con sus productos o servicios, estos deben contar con la calidad necesaria para satisfacer las necesidades de sus clientes.

La política de calidad forma parte de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), en su punto 5.1.1 Generalidades. Al definir la política de calidad se deben tomar en cuenta: la misión, la visión, los valores de la empresa y considerar la planificación estratégica de la organización, así como el cumplimiento de la satisfacción del cliente (Peña, s.f.).

“Una política de calidad no sólo demuestra el compromiso de cada organización, además es esencial para iniciar cualquier proceso de certificación, como el que define la norma ISO 9001”(EditorR, 2015). Sin esta política, es imposible que pueda hablarse de acciones para una mejora de los procesos internos. Además, una política de calidad efectiva en una empresa debe de cumplir los siguientes requisitos: ser adecuada al objetivo de la empresa en temas de calidad,

acumular el compromiso de la mejora continua de los procesos, servir de referencia para la revisión y aplicación de los objetivos, ser un documento de fácil comprensión y acceso.

#### 2.10.1 Elementos para definir la política de calidad

La política de calidad es el resultado de la unión de varios factores. Cada organización debe de tener claros sus propósitos, que por lo general tienen como sentido último las mejoras de los productos o de los servicios, además de la satisfacción de los clientes.

En ISO 9001:2015 define tres elementos básicos para definir a la política de calidad en una empresa: a) Empresa: La política de calidad debe de estar alineada a la realidad de la empresa, es decir, necesita responder a las necesidades de la organización. b) Mercado: Las tareas o actividades pueden influir en la elaboración de una política de calidad, de modo que es posible tomar como referencia a procesos de mejora de otras empresas. c) Cliente. “Al implementar mejoras, las empresas deben de tener en mente las necesidades de sus consumidores, no solo en términos del producto en sí mismo, sino de aspectos añadidos como los plazos de entrega, servicios postventa, la venta online, entre otros” (EditorR, 2015).

### **2.11 Análisis PESTEL**

Es un método descriptivo con el fin de conocer el contexto de una empresa, buscando profundizar en los elementos que lo rodean. El análisis PESTEL permite realizar una evaluación de la perspectiva, crecimiento y orientación de las operaciones de la empresa. Identifica los elementos externos que puede afectar tanto a las metas a corto plazo como las metas a largo plazo. Por otra parte, espreciado como un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de la empresa, evaluará los factores: políticos, económicos, sociocultural, tecnológicos, ecológicos y legales (Betancourt, 2018).

Factor político: Se resume en la normatividad aplicable al país o región en la cual tiene incidencia la empresa, así como la posición de los líderes del gobierno ante determinadas situaciones, la estabilidad o inestabilidad del gobierno, exenciones y acuerdos comerciales. Por ejemplo, los impuestos que asignan a los productos o los tratados de libre comercio que pueden representar alivios tributarios. Las siguientes preguntas pueden ayudar a determinar los factores políticos: ¿hay alguna ley que vaya a aprobar en el futuro cercano que pudiera afectar a la empresa?, ¿qué leyes afectan directamente a la empresa?

Factor económico: Es todo lo relacionado con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, de bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional. Se considera la situación económica de la región o país de la cual tiene la empresa. Las siguientes preguntas pueden ayudar a determinar los factores económicos: ¿qué tan estable es la economía actual?, ¿cuál es el nivel socioeconómico de su cliente objetivo?

Factor social: Es sinónimo de las relaciones, las características demográficas, las estructuras sociales y cultura, que puedan afectar a la empresa. Se puede caracterizar teniendo en cuenta la edad de clientes, patrones culturales, estructura familiar, nivel de ingresos, salud, etc. Las siguientes preguntas pueden ayudar a determinar los factores sociales: ¿el producto tiene lugar importante en la cultura popular o en las viviendas de los clientes?, ¿cuál es la actitud del público en general hacia la empresa?

Factor tecnológico: Este factor puede influir en la empresa como en el consumidor. Los avances tecnológicos de la empresa pueden ayudar trayendo una producción más eficiente y de calidad, para el consumidor será más fácil tener acceso a los productos y servicios a través de ella. La tecnología evoluciona cada vez más rápido y los consumidores tienen acceso a más recursos, como las descargas online, el e-learning, el ocio digital, por mencionar algunas.



Factor ecológico: Estos factores afectan a las empresas y normalmente no son tan fáciles de controlar como lo son: escasez de materia prima, aumento de la contaminación, leyes de protección del medio ambiente, regulación del consumo de energía, etc.

Factor legal: Estos están compuestos por las leyes que afectan a la empresa y a su vez limitan su actuación en el mercado. Entre los más importantes se pueden mencionar: leyes sobre el empleo o laborales, leyes de salud y seguridad laboral, leyes de igualdad, leyes de protección ambiental, entre otras.

El resultado del análisis PESTEL servirá como antes mencionado para detectar amenazas y debilidades, las cuales pueden complementar el análisis FODA de la organización. Esta herramienta cuenta con la ventaja de ser aplicada a empresas de cualquier rubro o tamaño. (Ph.D, 2011)

## **2.12 Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**

Un análisis FODA o DAFO es una herramienta diseñada para comprender la situación de un negocio a través de la realización de una lista completa de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Resulta fundamental para la toma de decisiones actuales y futuras. El FODA se divide en dos partes: análisis interno y análisis externo (Pursell, 2023).

### **2.12.1 Análisis interno**

En el análisis interno se busca analizar las fortalezas y oportunidades de la empresa, con ayuda de la estructura organizacional, la operatividad, la dirección y los temas financieros que influyen en el desarrollo de la empresa.

Las fortalezas son los aspectos positivos que tiene la empresa, estas sirven como modelo a seguir, además, son consideradas como elementos diferenciadores y que hacen que la empresa se destaque

del resto, estas cualidades les permitirán a las empresas optimizar sus oportunidades del entorno externo.

Las debilidades son elementos negativos o puntos bajos de la empresa que pueden afectar el cumplimiento de objetivos y dificultan la llegada de los resultados esperados o bien son los factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, son consideradas las habilidades que no poseen o actividades que no se desarrollan positivamente. Toda empresa posee debilidades, esto ocurre por ejecutar actividades con poca eficiencia, el tener pocos recursos, tener un clima laboral adverso, etcétera (Lazzari & Maeschalck, 2002).

#### 2.12.2 Análisis externo

El análisis externo busca analizar las condiciones fuera de la empresa, es decir, que estas no dependen de la empresa, y son interpretadas como amenazas y oportunidades, algunos puntos para destacar son los factores sociales, ambientales, políticos o legales.

Las amenazas son las condiciones negativas que afectan a la empresa y por ende requieren de un plan para prevenirlas o aminorar el efecto que puedan causar. Las principales amenazas que pueden afectar a las empresas son: competidores en el mercado, entorno económico, ambientes socioculturales, entorno político, entre otras; estas se pueden ver afectadas en su desarrollo debido a que las amenazas no se pueden controlar.

Las oportunidades son aquellos factores o situaciones que resultan elementos positivos del entorno que se deben descubrir en el entorno interno-externo de la empresa, con la finalidad de atraer mayores inversiones o beneficios para el futuro y su propio crecimiento. De manera que se obtengan ventajas competitivas. Estas oportunidades son opciones para que la empresa pueda

incursionar en nuevos negocios, ampliar aspectos de la empresa o mejorar la gestión empresarial (Lazzari & Maesschalck, 2002).

### **2.13 Cruce de matriz FODA**

Lo recomendable para realizar un correcto análisis FODA es que, en cada cuadrante se encuentren de tres a cuatro puntos correspondientes a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y así poder comenzar con el respectivo cruce de la matriz FODA.

A partir del análisis estratégico se definen cuatro tipos de estrategias: defensivas (reforzar una debilidad), ofensivas (aprovechar oportunidades), adaptativas (cambio), y de supervivencia (el no dejar de hacer algo, como producto de una amenaza y una debilidad). Esto es gracias al cruce de la matriz FODA.

El cruce del análisis FODA busca combinar los puntos positivos y negativos para potenciar las fortalezas de la empresa, aprovechando las oportunidades, neutralizar las amenazas y corregir las debilidades. Esto se lleva a cabo mediante el cruce del análisis, (Figura 3 “Cruce del análisis FODA”). El cruce del análisis FODA sirve para definir qué estrategias se deberán realizar una vez identificados los factores internos y externos que pudieran influir en el desempeño de la empresa. (Fabian, 2022)

**Estrategias ofensivas.** Son la unión de las fortalezas con las oportunidades, su objetivo es avanzar empresarialmente, se relacionan con los puntos fuertes internos y externos. Estas estrategias se ponen en práctica con la intención de poder atacar a un competidor que se encuentra dentro del mismo mercado.

El primer análisis cruzado, busca definir cómo utilizar las fortalezas de la empresa para aprovechar al máximo las oportunidades identificadas. Las acciones de las estrategias ofensivas deben de buscar mejorar las fortalezas para transformar sus oportunidades en ventajas competitivas.

**Estrategias defensivas.** Esta es la unión entre las fortalezas y las amenazas, potenciando los puntos fuertes de la empresa. Se denominan estrategias reactivas. Su objetivo es defender su rentabilidad, en otras palabras, es implementar estrategias que ayuden a proteger y conservar sus mercados, esto incluye sus clientes, proveedores y activos cuando es atacada por un competidor.

El segundo cruce, consiste en definir las estrategias que dan acción a las fortalezas de la empresa para combatir las amenazas de esta. Los factores externos que pueden dar desventaja a la empresa deben de ser atacados con las mismas fortalezas, minimizando los riesgos de estas amenazas externas.

**Estrategias adaptativas.** Se toman decisiones para modificar las debilidades internas, teniendo como base el resultado de las oportunidades del mercado, es decir, es la unión de las debilidades con las oportunidades, su objetivo se centra en el cambio, se toman medidas para reorientar las estrategias internas de la empresa.

Para las estrategias adaptativas, las oportunidades identificadas deben utilizarse para superar las debilidades o limitaciones de la empresa. Por ello, será buscar a los factores externos como vías para superar las debilidades. Es buscar formas de fortalecer los puntos débiles de la empresa.

**Estrategias de supervivencia.** Estas se desarrollan a partir de analizar y relacionar las debilidades y amenazas, se consigue delimitar la posición de la empresa respecto a la competencia, son las estrategias que no se dejan de hacer. Si la empresa se sitúa en un punto donde su posicionamiento

en el mercado no es favorable y, además, no recupera clientes, sino que se mantienen en la competencia, se fijan estrategias de fidelización o de retorno de clientes.

Para finalizar el cruce del análisis FODA, la empresa necesita encontrar formas de defenderse de las amenazas. Al identificar las amenazas externas que puedan pegar directamente con las debilidades de la empresa, se propone definir estrategias y acciones que protejan a la empresa de consecuencias negativas y así fortalecer sus debilidades. En la figura 4 se aprecia el cruce de la matriz FODA y las correspondientes estrategias.

**Figura 4**

*Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)*

MATRIZ FODA		
INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
EXTERNO		
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>OFENSIVAS</b> Maximizar Fortalezas - Maximizar Oportunidades	<b>ADAPTATIVAS</b> Minimizar Debilidades - Maximizar Oportunidades
<b>AMENAZAS</b>	<b>DEFENSIVAS</b> Maximizar Fortalezas - Minimizar Amenazas	<b>DE SUPERVIVENCIA</b> Minimizar Debilidades - Minimizar Amenazas

Figura 4: “Cruce de matriz FODA”. Elaboración propia.

Al final de está condición se genera un proyecto por cada estrategia definida de cada cuadrante, en él se estima: a) objetivo, b) estrategia, c) líneas de acción, d) indicadores, e) meta y f) plan de trabajo. Dando paso a una agenda estratégica, o a las mismas líneas de acción, el cual impone que actividades se deben trabajar cada día, la agenda estratégica del cambio crea un sentido de urgencia

y proporciona la motivación adecuada para un cambio transformador. La agenda compara el estado actual de varias estructuras organizacionales, capacidades y procesos con lo que convertirse en los próximos 3 a 5 años (Peral, 2010).

Por otra parte, las líneas de acción se ven reflejas como ejemplo de cada proyecto por un diagrama de Gantt, este es una herramienta para la gestión de los proyectos de manera visual, por lo que determina el periodo de tiempo en relación con el tiempo previsto para el trabajo. Dentro de los diagramas de Gantt también se estiman los intervalos de tiempo, los responsables de cada acción o tarea y las mismas actividades a desempeñarse.

Los diagramas de Gantt a su vez facilitan la creación de los planes o proyectos de gestión, especialmente cuando participan varios equipos de trabajo o áreas involucradas, por lo que el diagrama ayuda a planificar el trabajo basándose en los plazos de tiempo y recursos, y a su vez asignar dichos recursos correctamente (Atlassian, s. f.).

## **2.14 FORECAST**

Un forecast, por su dominante en inglés “Pronóstico” es el término utilizado mayormente para el área financiera, sin embargo, los pronósticos siempre han existido desde el siglo XIX.

“Todas las empresas u organizaciones operan en una atmósfera de incertidumbre, por lo que se deben tomar decisiones que afectan el futuro de la organización” (EDUKATIVOS, 2012).

Cuando una empresa no puede reaccionar con rapidez a los tiempos o formas cambiantes de prever el futuro con algún grado de precisión, esta empresa desafortunadamente está construyendo su propia extinción. De ese modo se puede afirmar que cualquier empresa sea grande, mediana o pequeña, puede utilizar el pronóstico, dicho esto las ayuda a planear y enfrentar las condiciones futuras de las cuales tienen un conocimiento imperfecto.

Una demanda constante de algún producto o servicio dentro de una empresa se debe a diversos factores, incluso algunos difíciles de determinar, el forecast es el pronóstico de la demanda diaria o futura mediante el análisis y recopilación de datos históricos de ventas, marketing, promociones, estudios de mercado, por mencionar algunos, con el fin de optimizar el flujo a detalle de la información en la cadena de suministro. La buena práctica de un forecast dentro de una empresa brinda un manejo estable en todos sus procesos, como lo es logística, compras, producción, etcétera. además de ser una empresa más competitiva, rentable y productiva, asegurando un abastecimiento de calidad en tiempo y forma de su demanda diaria.

### **2.15 Método PERT**

El método PERT por sus siglas en inglés Program Evaluation and Review Technique, fue floreciente y adaptado por la oficina de Proyectos Especiales de la Armada Norteamericana por Booz Allen Hamilton en 1958, su intención se basaba en planificar y controlar el trabajo realizado, para coordinar y controlar la construcción de submarinos “Polaris” (Hinojosa, 2003).

El método PERT se ha utilizado como una herramienta con el objetivo de organizar, programar y planificar a detalle cada actividad de un proyecto. Primero se presenta una ruta crítica de algún proyecto, en esta ruta se consideran las actividades que limitan o no la duración del proyecto, es decir, si una tarea o actividad de la ruta crítica se retarda, el proyecto en general también se puede retardar. Las actividades que no se encuentran en la ruta crítica tienen cierta cantidad de holgura.

Además, el método PERT estima los recursos que son indispensables para completar el total de las actividades; La escasez o limitaciones de mano de obra o incluso los equipos pueden lograr que la programación sea mucho más difícil. De este modo el método PERT identifica los intervalos del proyecto en que esas restricciones causarán problemas y al identificar la flexibilidad permitida

por los tiempos de holgura de las tareas o actividades no críticas, permite que se manipulen ciertas actividades para aliviar esos problemas.

Para poder ocupar el método PERT en un proyecto de planeación estratégica se tiene que seguir una serie de actividades:

1. Descomponer el proyecto en actividades e identificar qué actividad da inicio y con cual se puede concluir, estas actividades se ven reflejadas en las *líneas de acción* de cada proyecto.
2. Establecer las relaciones que las actividades puedan tener, es decir, si son dependientes o codependientes.
3. Organizar la información.
4. Asignar tiempos a las actividades.

Dentro de las líneas de acción es indispensable determinar el tiempo de cada actividad o tarea, la duración de dichas actividades depende de las circunstancias aleatorias y probabilísticas (Trueba, 2001).

El tiempo efectivo, medio o PERT se estima con la siguiente formula (Trueba, 2001):

PERT	=	$\frac{a+4m+b}{6}$
------	---	--------------------

Estimación optimista (a): Se refiere al mínimo de tiempo de realización de una actividad cuando todas las variables puedan intervenir. Probabilidad de 0.01.

Estimación pesimista (b): Se refiere al tiempo de realización cuando las circunstancias o variables son desfavorables. Probabilidad de 0.01.



Estimación más probable (m): Se refiere al tiempo de realización en donde no sufre ni circunstancias positivas o negativas.

Gracias a esto, se obtiene un tiempo general para cada actividad sin dudarlo, es decir, una vez teniendo la probabilidad se obtiene de manera certera el tiempo correcto para que se realice cada actividad.

## **2.16 Conclusión**

Cada año se realizan encuestas en proceso del crecimiento de las MiPymes en toda la república mexicana, con la intención de validar y actualizar toda la parte interna y externa de la empresa u organización, es decir, se determina el crecimiento que estas han logrado al cabo de un periodo y determinar si aún se practica dejar la empresa a sucesores familiares con el objetivo de continuar llámese negocio familiar o si bien tienen un crecimiento exponencial por meter más recursos humanos externos a la misma empresa u organización (Villa Hernández et al., 2018).

El marco teórico de investigación es fundamental ante cualquier investigación con el cual permite al lector comprender, analizar e interpretar el problema desde el punto de vista teórico, además de validar el planteamiento de la hipótesis, con esto lograr una buena orientación a todo el proceso de investigación

Cada parte de los temas que se van a abordar en el capítulo IV están ligados con toda la investigación metodológica y estos llegan hasta el punto más detallado, y fundamentado posible, así lograr que el lector comprenda de manera eficiente cada concepto que se aborda en cada apartado.

Como resultado de cada punto o concepto del marco teórico servirá como guía para todo el proceso de planeación estratégica e ir definiendo como se va relacionando a lo que tiene o no una empresa.

## CAPÍTULO III

### Situación actual de la empresa

## CAPÍTULO III. Situación actual de la empresa

### 3.1 Introducción a la situación actual

El caso de estudio de la propuesta de este modelo de planeación estratégica es esta planteado para una empresa de manufactura en empaques y embalajes de cartón, la cual se inició en el año 2000, a su comienzo solo se producían esquineros de cartón para muebles, con la función de evitar alguna fisura del producto del cliente, los esquineros de cartón en ese momento era lo más rentable que se podía ofrecer, un año después se decide adquirir nueva maquinaria para realizar empaques y embalajes de cartón, dándole una nueva visión de mercado y productos, tras realizar la labor de venta toca las puertas a empresas manufactureras como Federal Mogul, Nicro Bolta y Truck Lite quienes comienzan un contrato en sus productos de cajas de cartón.

La empresa con este giro de manufactura actualmente cuenta con tres bodegas en el área de Puebla; La primera bodega ubicada en el centro histórico de la ciudad de Puebla, se encarga de la mayor producción de cajas de cartón, en ella se cuenta con la maquinaria suficiente para realizar empaques, embalajes, separadores de cartón, separadores de foam, etiquetas, empaques para productos pequeños como galletas, tlayudas, tazas, hamburguesas, pizzas, por mencionar algunos, además de que cuenta con la opción de venta al menudeo, es decir, se puede llegar directamente a la bodega y tocar para solicitar algún modelo que haya visto ya sea en plataformas online o en la misma página web de la empresa; En el área centro a dos calles de la primer bodega, se encuentra un almacén de producto terminado.

El almacén antes mencionado, cercano a la primera bodega en la zona centro de Puebla es establecida con la finalidad de ocuparla para almacén para cajas más grandes y con impresión, en él también se cuenta con un espacio destinado para toda la parte de la contabilidad y recursos

humanos de la empresa, sin embargo, al tener proyectos con cajas impresas, y al tener su bodega ubicada en la zona centro histórico de la ciudad, por órdenes de gobierno, no puede entrar a esa zona maquinaria pesada para abastecer a la empresa de su materia prima, esto debido a que se encuentra en una zona antigua en donde es peligroso que entre ese tipo de maquinaria pesada y también para el cuidado del patrimonio cultural, por tal motivo, se dispone de tener una tercera bodega.

La tercer bodega es ubicada en la zona industrial de la Resurrección, de la ciudad de Puebla, en esa bodega es el punto inicial para la materia prima, ya que es suministrada y almacenada ahí, hasta que la bodega que está ubicada centro histórico de la ciudad mande solicitud de materia prima y esta sea enviada a la primera bodega respectivamente, además en la bodega de Resurrección, es en donde es localizada la maquinaria “Flexo”, esta es la responsable de todo el proceso de producción de cajas de cartón con impresión, ya que corta el cartón, realiza la impresión, marca dobleces en el cartón y hace el pegado de la caja, siendo así un proceso continuo en cajas; A su vez, se adquiere más maquinaria como la impresora Offset<sup>1</sup> para satisfacer la demanda de Federal Mogul, Pimentel y Acuario Michin, así como una máquina de empalmado para los números de parte que son solicitados por los clientes, logrando así la parte comercializadora de la empresa y abriéndose a nuevos mercados.

Gracias al éxito que logro en empresas grandes, se continuó con esa visión, haciendo crecer los números de partes de cada cliente, así como recibir propuestas por proyecto para cada nuevo modelo que fuera saliendo o fuera solicitado.

Después de dos décadas de ofrecer empaques y embalajes solo para empresas grandes, en 2020 la empresa adquiere la certificación como “Empresa Socialmente Responsable” y posterior a eso se

1. La impresión offset es un método de impresión, consiste en aplicar una tinta, generalmente grasa, sobre una plancha metálica, compuesta generalmente de una aleación de aluminio; constituye un proceso similar al de la litografía.

determinó implementar un sistema de gestión de calidad documentado con la finalidad de certificar a la empresa en ISO 9001 como requisito para sus clientes y mejora de la empresa.

Al mismo tiempo, se acepta la idea de hacer productos al menudeo y a la medida, por lo que entra en vigor una caja para tlayuda para el cliente Zandunga, dicha caja se comienza a comercializar en las plataformas de e-commerce, teniendo un impacto positivo dentro de la empresa, así mismo nace la necesidad de la venta por medio de las plataformas de venta online como lo es Mercado Libre y Amazon, posicionando a los productos de la empresa dentro de los 10 mejores productos más vendidos.

Poco después, se construye una nueva bodega ubicada en la colonia Zavaleta de la ciudad de Puebla, esta es la encargada de todo el almacén y logística de e-commerce, agregando valor a la empresa por su venta en internet, además de almacenar todo el producto terminado de e-commerce, también es la encargada de recibir ciertos lotes de materia prima después de haber pasado a la bodega que se encuentra en la Resurrección, dicha decisión es tomada debido a que en la bodega de la Resurrección muchas veces no cuenta con el espacio suficiente para almacenar toda la materia prima, por ello es llevada al almacén de la nueva bodega y tenerla hasta que esta es solicitada por la bodega que se encuentra en centro histórico de Puebla.

La empresa lleva más de veinte años en el mercado, sin embargo, esta cuenta con varias áreas de oportunidad en las que se puede enfocar, para ello necesita la ayuda de una buena planeación estratégica, por lo que se debe comprender y priorizar los objetivos estratégicos que esta pudiera tener y luego determinar el camino estratégico a través del cual se pueden lograr.

### 3.2 Contexto de la organización

Dentro de la investigación y análisis de la documentación de la empresa, se encontró un diagrama para la identificación e interacción de los procesos (Diagrama #1 “Identificación e interacción de los procesos”), este a su vez describe cada etapa de la empresa, constituido por “**Entradas**” que es toda la parte interna de la empresa definido por: a) Política de SGI (Sistema de Gestión Integral), b) Necesidades y expectativas y c) Requisitos legales, siendo estas entradas como las partes interesadas de la empresa, posteriormente se sitúa la etapa de “**Planificación**” que se encarga de: a) Planeación comercial y b) Planeación de proyectos. La etapa de “**Operación**” incluye toda la parte interna de la empresa como: a) Planeación, b) Comercialización, c) Manufactura, d) Logística, estos son considerados como los procesos de apoyo. Dentro de la etapa de “**Verificación y control**”, esta etapa descrita por: a) Sistema de Gestión Integral SGI, b) Control de documentación, c) Auditorías internas, d) Evaluación del cumplimiento legal. Y por último la etapa de “**Salidas**”, enfocadas en las partes interesadas de la empresa y a sus objetivos clave; a) Cumplimiento de la política de SGI, b) Cumplimiento con las necesidades y expectativas y satisfacción del cliente, c) Cumplimiento a los requisitos legales, regulatorios y contractuales.

## Diagrama 1

### Identificación e interacción de los procesos



Guarneros, A. (2019). Identificación e interacción de los procesos [Imagen]. Recuperado de: <https://drive.google.com/drive/folders/1zH8T9efeKaBDefKtJp7CDhDxWOpm6l41>

La empresa esta contextualizada de esta manera, sin embargo, se propone un mapa de procesos con la finalidad de que las personas que tomen las decisiones conozcan e identifiquen el tipo de actividad que deban de atender, además de que, a primera vista, el diagrama resulta confuso de entender, las personas que necesiten interpretarlo deben de contar con conocimientos sobre los mapas estratégicos y sus puntos clave que debe de tener uno.

El diagrama se encuentra completo a la identificación de cada etapa o proceso de la empresa, sin embargo es muy escaso a la hora de interpretar correctamente el diagrama, es decir, una persona externa no podría analizar bien el objetivo del diagrama estratégico, puesto que no tiene una buena forma estructural y concisa de cada una de las etapas presentes, por lo que se adopta la idea del diagrama estratégico, además de proponer realizar un mapa estratégico, se añade la idea de proponer otra mejora en el mismo por medio de un SIPOC para facilitar la interpretación del mapa de procesos, así como con la intención de actualizar cada parte de la empresa.

### **3.3 Planeación Estratégica**

La planeación estratégica se convierte en el núcleo del liderazgo. Ahora el mundo ha cambiado y el ritmo de cambio es cada vez más constante. De modo que, para anticipar, ajustar y adaptarse a los cambios en el exterior, los líderes necesitan planificar estratégicamente cada actividad o proceso de la empresa. Cabe recordar que la planeación estratégica es el proceso que una empresa u organización necesita para tomar decisiones y alcanzar sus objetivos estratégicos, para esto es fundamental la reunión del equipo de planeación o las áreas interesadas para evaluar el entorno interno y externo de la empresa, y planificar en consecuencia. Con esta acción se espera que los líderes puedan diseñar estrategias y llevarlas a cabo paso a paso para dar nueva vida a las organizaciones (Ebener & Smith, 2015).

La empresa no cuenta con una sólida planeación estratégica, por lo que se enfoca en adquirir ingresos, es decir, únicamente en el pensamiento de vender – vender. Sin tener en mente que puede explotar más la capacidad de toda la empresa para tener más rendimiento en cada uno de sus procesos hasta llegar a la parte de venta. La empresa cuenta solo con la parte filosófica, la cual no ha sido evaluada o analizada a fondo, respetando los lineamientos correctos para su elaboración,



como lo son: misión, visión, objetivos, mapas estratégicos, estándares de calidad, por mencionar algunos.

De este modo se propone un modelo de planeación estratégica, dirigido a la parte más importante de la empresa que es la comercialización, evaluando e interactuando con cada parte que tiene actualmente la empresa, y así ir delimitando las propuestas para una buena planeación estratégica a corto o mediano plazo, siempre y cuando se valla cumpliendo con las políticas que tiene una planeación estratégica. Esta planeación se realiza con base en la información proporcionada o adquirida por los integrantes o responsables de cada área de la misma empresa, con el fin de tener material de apoyo para su elaboración, además de incluir las propias opiniones que ya habían sido registradas en su filosofía.

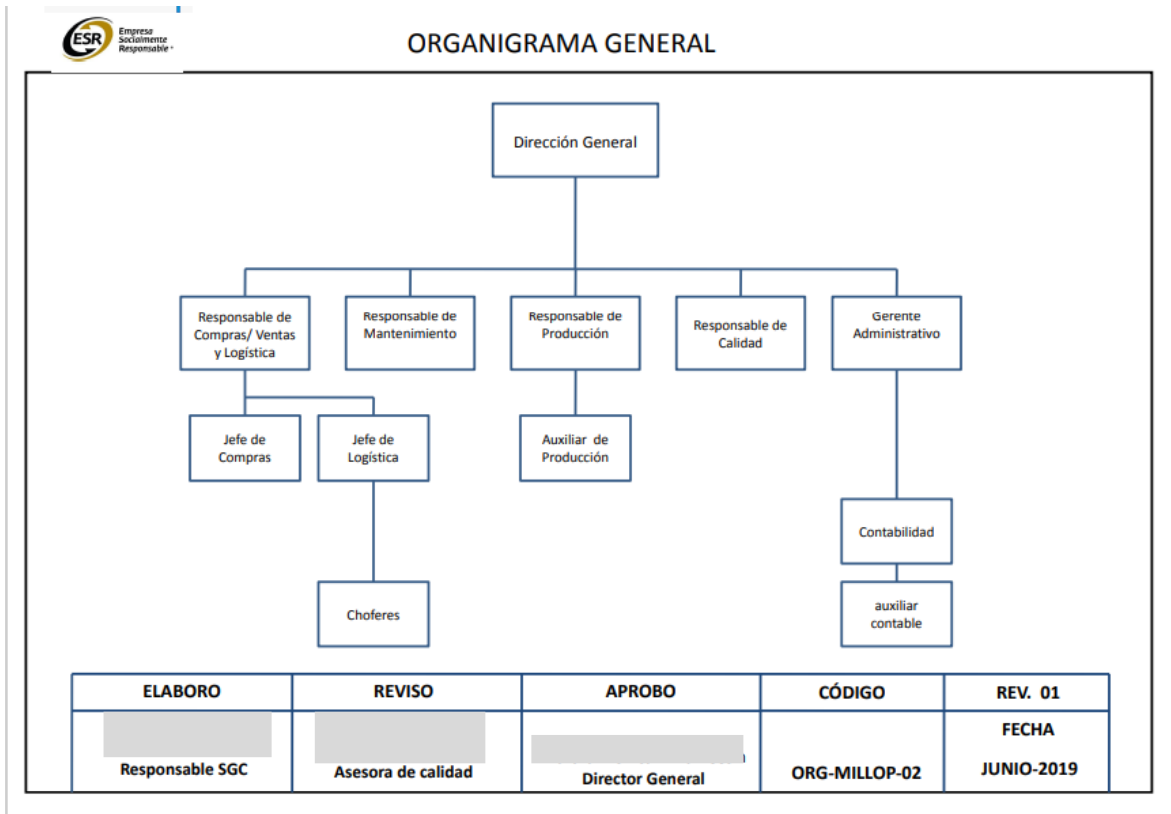
Cabe mencionar que, en caso contrario, el no cumplir con los lineamientos que cuenta una planeación estratégica, esta no tendrá un fin y por ende no se podrá completar o aplicar correctamente, además de que el estudio está enfocado al cien por ciento a una empresa con giro industrial en manufactura de empaques y embalajes de cartón.

### **3.4 Organigrama de la empresa**

La situación actual de la empresa de manufactura dedicada a los empaques y embalajes de cartón; hasta antes de desarrollar este proyecto este era el organigrama de la empresa, reflejado en Figura 1 “Organigrama general de la empresa”, se puede apreciar que no cuenta con una estructura funcional bien definida, los puestos de cada área son escasos, el mismo organigrama carece de información por lo que no da entender nada a su propio lector, se encuentra sin funciones ni áreas previamente establecidas, solo se encarga como parte de la documentación, ya que habla de forma general de la empresa, sin tener una sólida posición de cada integrante y áreas.

**Figura 1**

*Organigrama general de la empresa 2019*



Guarneros, A. (2019). Organigrama general de la empresa [Imagen]. Recuperado de: <https://drive.google.com/drive/folders/1zH8T9efeKaBDefKtJp7CDhDxWOp6l41>

¿Por qué no es correcto tener un organigrama así? Una correcta estructura del organigrama es ayudar a gestionar las distintas áreas de la empresa, mediante áreas generales y específicas. “Facilita la división de funciones entre departamentos, el cumplimiento de los objetivos al elegir las tareas según las habilidades del operador y la reducción del riesgo de duplicidades en el mismo organigrama” (Chaves et al., 2012).

El diagrama organizacional no me dice el nombre de quien dirige la empresa, quien esta subsecuente, quien o quienes son los encargados de las áreas, únicamente muestra las posibles

áreas y si existe un jefe o auxiliar en las mismas. Sin embargo, es vital que para cualquier empresa o persona que llegue a la empresa, pueda entender que le dice el organigrama de la empresa.

El organigrama de la empresa es sugerido como un organigrama de funciones; debido al organigrama que manejan, en una estructura organizacional no puede existir este tipo de organigramas, el organigrama debe estar nivelado por área de la empresa jerárquicamente, además de señalar las áreas, debe de indicar las funciones de cada departamento y, si habla más a detalle, este debe especificar las tareas de cada colaborador que forma parte de un equipo.

La idea de su organigrama está bien sin embargo no cumple con los requisitos correctos de un considerado organigrama funcional. Debido a esto, se hace hincapié para realizar una propuesta de organigrama, de modo que se incluyan todas las áreas de la empresa y sea de mayor acceso y análisis para todos los responsables y colaboradores de cada área, así como personas externas que lleguen a la empresa como: auditores, jefes de otras empresas, empresarios, etcétera.

### **3.4 Misión**

En la actualidad la empresa cuenta con una misión establecida desde el año 2019 hecha por un ingeniero industrial quien en su momento se encontraba en el área de calidad y en el departamento de validación de documentación de la empresa, con el objetivo de continuar con la certificación en ISO 9001:2015, posterior a eso fue aprobada su propuesta por la dirección general de la empresa, y a su vez fue puesta en la empresa desde entonces, la misión que actualmente tienen se puede analizar en la Figura 2: “Misión de la empresa 2019”.

## Figura 2

### *Misión de la empresa 2019*

"La Misión es fabricar productos de empaque y embalaje de calidad en tiempo y forma, que cumplan con las especificaciones, requisitos y expectativas de nuestros clientes. Además de consolidarnos en el mercado como referente de calidad y servicio, involucrando a nuestros colaboradores y proveedores en nuestros procesos y en la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad." 2019

Guarneros, A. (2019). Misión de la empresa [Imagen]. Recuperado de: <https://drive.google.com/drive/folders/1zH8T9efeKaBDefKtJp7CDhDxWOpm6l41>

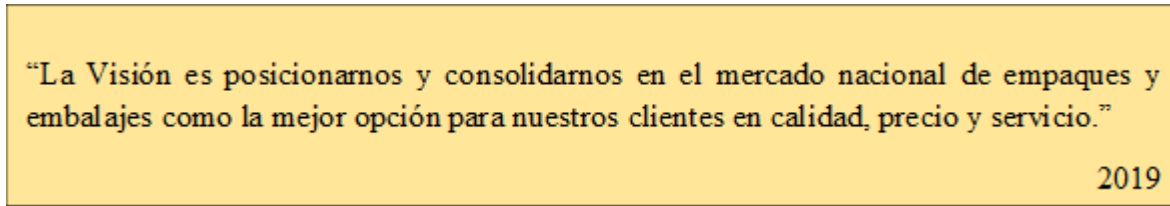
La misión de la empresa cumple con la meta que quiere llegar, sin embargo, no aterriza en un objetivo en general. La misión como antes mencionado, fue elaborada en el 2019 por el ingeniero encargado del área de calidad, y procesos, fue una misión hecha individualmente, esto quiere decir, que no tuvo algún equipo interdisciplinario para llegar a la conclusión de esta misión, pero si fue aprobada por parte de la dirección general, y con ello, se quedó establecida como la misión de la empresa, hasta el día de hoy.

### **3.5 Visión**

La visión que se encuentra vigente en la empresa hace referencia a la meta que quiere alcanzar a mediano plazo, sin embargo, no ha llevado un seguimiento continuo de la misma, es decir, se ha quedado plasmada únicamente como deseo, sin tener en cuenta como se realiza correctamente y si esta tiene que ser actualizada en algún tiempo predeterminado (Figura 3: “Visión de la empresa 2019”)

### Figura 3

#### *Visión de la empresa 2019*



Guarneros, A. (2019). Visión de la empresa [Imagen]. Recuperado de: <https://drive.google.com/drive/folders/1zH8T9efeKaBDefKtJp7CDhDxWOp6l41>

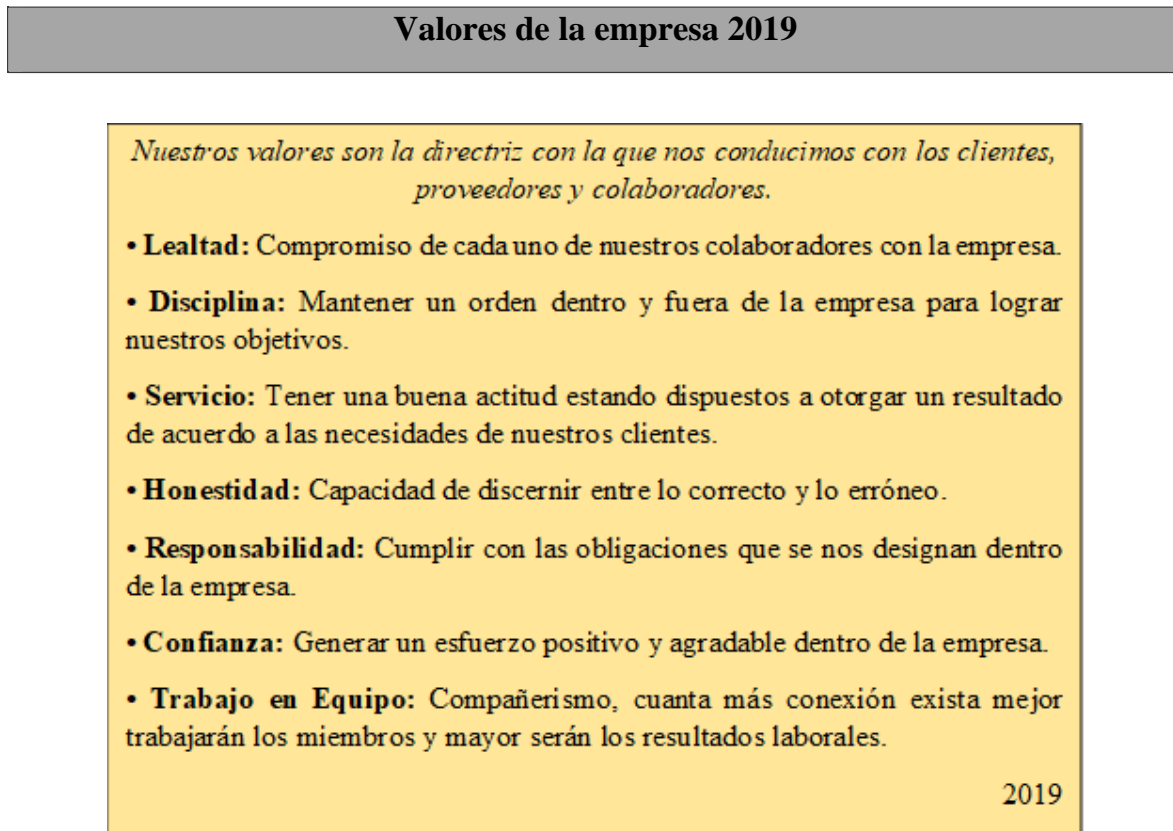
La visión es cada vez más importante para una empresa, en ella se plasman las metas a corto y mediano plazo que se quieren lograr para esta, además de que, al alcanzar la visión, se debe volver a realizar un análisis y autoevaluación de la empresa para determinar si se está logrando o no, o de ser el caso de ir actualizando progresivamente, dependiendo del tiempo estimado al logro de la visión.

### 3.6 Valores

Dentro de la rama industrial, y como requisito para tener una buena y completa filosofía de empresa, los valores son importantes para el desarrollo de esta y como parte de identidad de los mismos trabajadores, ya que son principios éticos que evidencian su identidad, tanto entre colaboradores como la misma empresa (Figura 4: “Valores de la empresa”).

## Figura 4

Valores de la empresa 2019



Guarneros, A. (2019). Valores de la empresa [Imagen]. Recuperado de: <https://drive.google.com/drive/folders/1zH8T9efeKaBDefKtJp7CDhDxWOpm6l41>

Al realizar el análisis a los valores establecidos por la empresa, se puede explicar que, de manera ingenieril, estos no son unos valores que representan a una empresa, sino más bien son conceptos de los mismos valores ocupados.

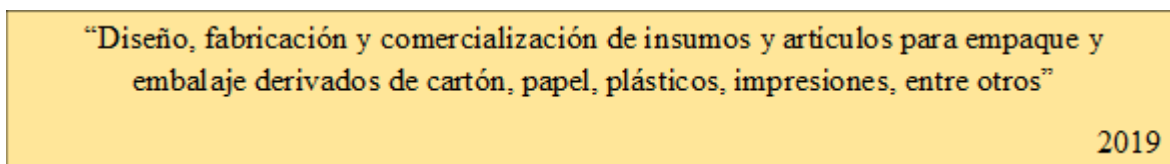
Esto lleva a realizar una propuesta de valores para la empresa, de manera que pueda ser entendida por todas las partes interesadas de la empresa, desde la alta dirección, hasta los mismos operadores. Debido a que el correcto manejo de los valores es ver cuáles son estos que los identifican como empresa tanto internos como externos, además de manejarlos en conjunto por todos los responsables de cada área.

### 3.7 Alcance de las operaciones de la empresa

A partir del 2019 se realiza la respectiva documentación de la empresa, se elabora el alcance de la empresa, es decir, de forma directa y concisa el objetivo que quiere lograr y que está teniendo como empresa.

#### Figura 5

*Alcance de las operaciones 2019*



Guarneros, A. (2019). Alcance de las operaciones de la empresa [Imagen]. Recuperado de: <https://drive.google.com/drive/folders/1zH8T9efeKaBDefKtJp7CDhDxWOpm6l41>

Sin embargo, no hay documentación sostenible ante este concepto de alcance, por lo que se omitirá para la parte de propuesta de este, dado que es muy redundante toda la información y se va repitiendo en cada parte o proceso de su documentación.

### 3.8 Diagrama de proceso de la planeación estratégica

El diagrama de proceso es una herramienta que ayuda a llevar a cabo una mejor gestión empresarial integral. El objetivo principal de tener un diagrama de procesos dentro de la empresa es con la finalidad de que todo el personal administrativo y operativo entienda cuáles son las actividades, objetivos, roles o responsabilidades dentro de la empresa o proyecto.

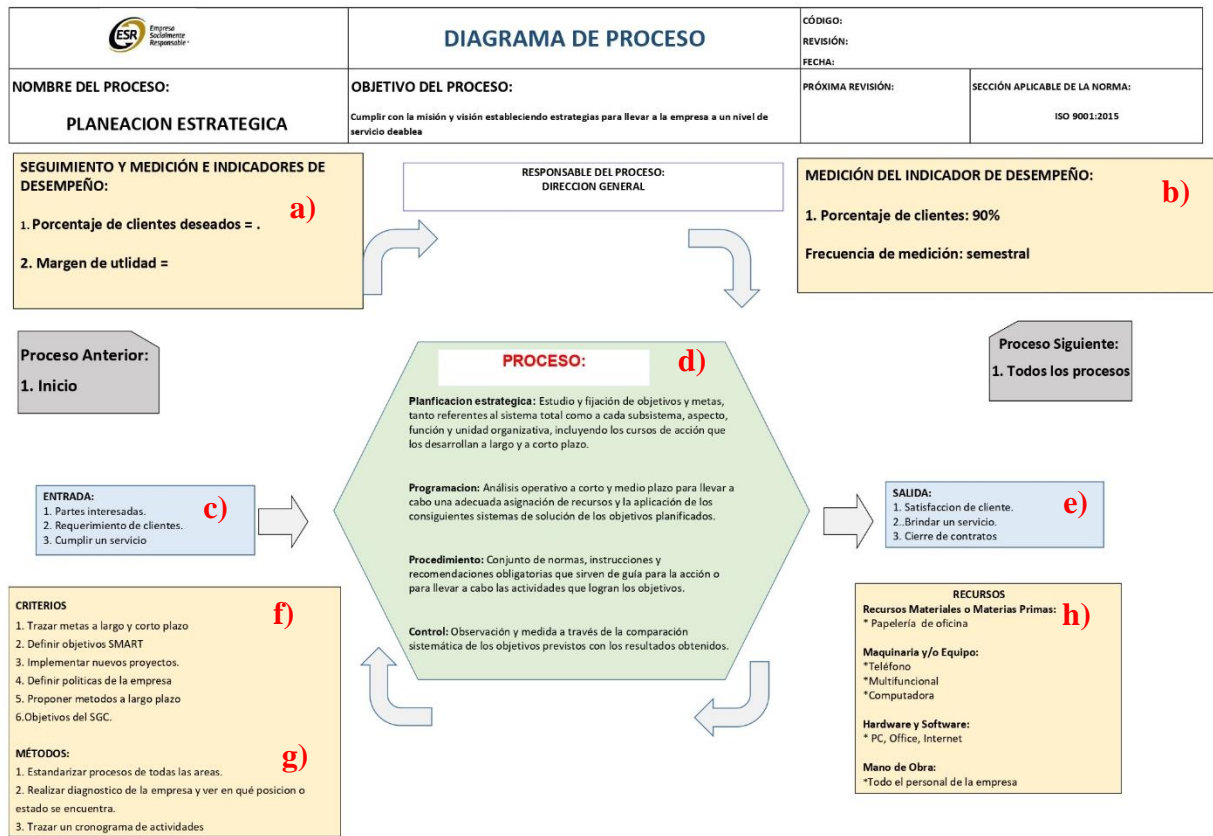
Además, al diagrama de procesos se le considera a la representación gráfica de los principales procesos que se llevan a cabo en una organización o empresa (Alonso, 2022b).

Analizando el diagrama de proceso de la empresa, se obtiene que la empresa cuenta con varios diagramas de proceso, estos corresponden a cada área con la que cuenta la empresa, mantienen el

mismo formato y se enfocan en a) Seguimiento y medición e indicadores de desempeño, b) Medición del indicador de desempeño, c) Entrada, d) Proceso, e) Salida, f) Criterios, g) Métodos, h) Recursos; (Figura 5: Diagrama de proceso”).

## Diagrama 2

Diagrama de proceso: Planeación estratégica



Guarneros, A. (2019). Diagrama de proceso [Imagen]. Recuperado de: <https://drive.google.com/drive/folders/1zH8T9efeKaBDefKtJp7CDhDxWOpml41>

Se puede concluir que la empresa no cuenta con un diagrama de proceso establecido y/o general, ya que cada área de la empresa cuenta con un propio diagrama de proceso. Sus diagramas de procesos se desglosan en las siguientes áreas: planeación estratégica, ventas, manufactura, logística, recursos humanos, almacén, compras y mantenimiento.



Se propone una modificación en los diagramas de proceso de la empresa, para que únicamente cuente con uno de manera general, asegurando un buen análisis y comprensión del diagrama para su facilitación de lectura e interpretación por parte de las áreas interesadas.

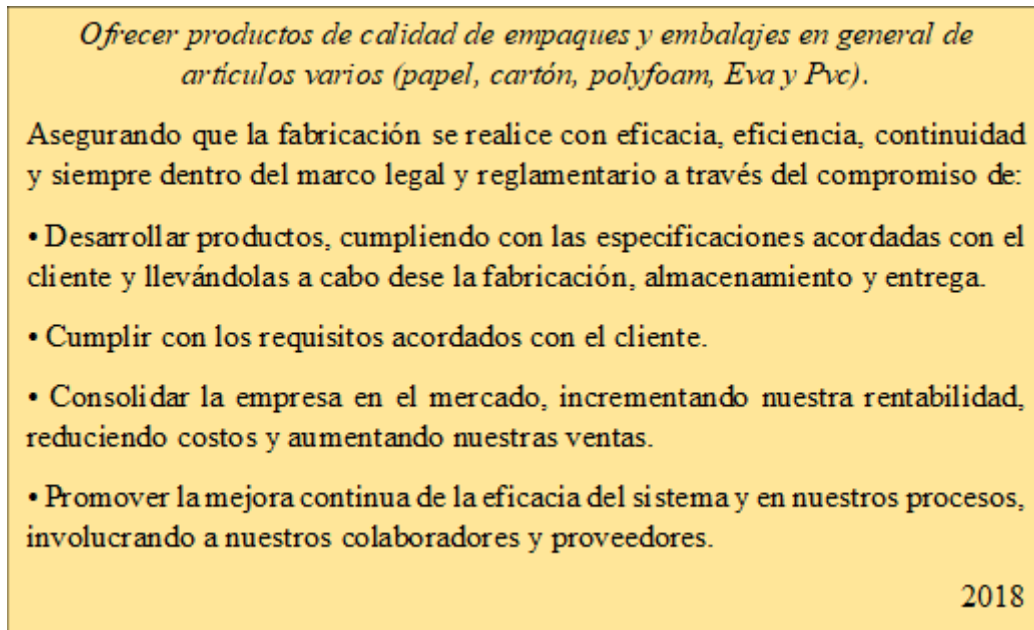
### **3.9 Política de calidad**

Dentro de la política de calidad, ya se ha definido como el camino o las actividades que realiza la empresa acorde a la calidad de su servicio o producto, esta es definida por la empresa, además de añadir a los responsables y con base a que objetivos quieren lograr.

La política de calidad de la empresa está bien definida, sin embargo, no tiene una estructura sólida, pues se basa en la misma forma de diseño y por ende no es muy conocida por cada colaborador de la empresa. Esta política fue diseñada, propuesta y autorizada en el año 2018 como cumplimiento a los requisitos necesarios para tener una filosofía organizacional, de modo que se tienen registros que esta no fue elaborada en conjunto, es decir, sin el apoyo de los responsables de cada área, sino más bien se realizó de forma individual y a su vez únicamente fue revisada y autorizada por la dirección general (Figura 6: Política de calidad de la empresa”).

## Figura 6

*Política de calidad de la empresa 2018*



Guarneros, A. (2018). Política de calidad de la empresa [Imagen]. Recuperado de: <https://drive.google.com/drive/folders/1zH8T9efeKaBDefKtJp7CDhDxWOp6l41>

### 3.10 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

El primer FODA de la empresa se estableció en el año 2021 con la ayuda de uno de sus practicantes de calidad, sin embargo, este no se encontraba aprobado ni revisado por parte de la dirección general.

Este análisis se hace a partir de la información documentada que cuenta la empresa y con la escasa comunicación de los practicantes con los jefes de producción, logística y calidad, además de realizar una autoevaluación desde una perspectiva visual con la misma producción, colaboradores y entregas del producto. Con todo esto se elabora el primer FODA de la empresa, este es revisado por el Ingeniero industrial quien se encuentra como jefe de producción en la segunda bodega de la

empresa, ubicada en la Resurrección (Figura 7 “Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas”).

## Figura 7

FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) 2021



Varela, L. (2021). Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas [Imagen]. Recuperado de: <https://drive.google.com/drive/folders/1zH8T9efeKaBDefKtJp7CDhDxWOpm6l41>

### Fortalezas

1. Sistema e-commerce. La empresa cuenta con la venta en línea por medio de dos plataformas de venta, estas son Mercado Libre y Amazon.
2. Satisfacción de clientes  $\geq 85\%$ . Una de sus fortalezas es la satisfacción del cliente, pues se estima que siempre cubren igual o mayor del 85% de satisfacción del total de ventas.
3. Diseños de demanda del cliente. La empresa cubre con la demanda solicitada, debido a que existen productos con diseños personalizados correspondientes al cliente.
4. Precios competitivos. La empresa estima que sus precios entran en el rango de precios competitivos a nivel nacional, sin embargo, no existen un indicador que pueda validar dicha información.

5. Venta al por mayor y menudeo. Se ofrecen productos para venta al mayoreo y menudeo, por ello, cualquier persona puede comprar en la empresa directamente, desde un artículo hasta la capacidad máxima de inventario existente del producto.
6. Variedad de productos. Cuenta con un amplio número de parte, por el cual los clientes pueden elegir algún producto que cumpla con sus necesidades.

#### Debilidades

1. Ubicación planta “Centro”. La primera bodega y la más importante, destacada por llevar la mayor producción, es localizada en el centro histórico de Puebla, esto la hace muy vulnerable debido a que no puede entrar maquinaria pesada a la zona para abastecer materia prima a la bodega.
2. Alto stock de seguridad. Sus almacenes cuentan con un amplio stock de mercancía muerta, por lo que no se ha considerado liberar ese espacio o gestionar un buen stock de seguridad.
3. Control de inventario. La empresa cuenta, con un software destinado al control de inventario, sin embargo, se realiza conteo manual de inventario existente periódicamente, debido a que el software de inventario es inestable, arrojando puntos negativos o incoherentes a la realidad.
4. Limitación de espacios de trabajo. La maquinaria que se encuentra en la bodega “Centro” es la adecuada para toda la producción, sin embargo, parte de la maquinaria no está bien ubicada dentro de la misma bodega, existen máquinas que se encuentran paradas o bien, están mal ubicadas, por lo que puede generar una eficiencia escasa de todo el personal.

#### Oportunidades

1. Oportunidad de expansión. La cuarta bodega de la empresa ubicada en calzada Zavaleta por el cual está destinada como proyecto para llevar la mayor producción de empaques y embalajes, desafortunadamente aún no hay algún Layout que pruebe que está en marcha dicho proyecto.
2. Personal capacitado. Cada personal que opera la maquinaria de la empresa se encuentra capacitado.

3. Enfoque a clientes. Existe comunicación continua con los clientes, por lo que es una oportunidad amplia para la empresa, tanto a la parte de producción como las áreas de venta y logística.
4. Almacenamiento de producto terminado en “Ares”. La segunda bodega ubicada a dos calles de la primera bodega “Centro” está destinada a producto terminado del cliente Tenneco y Truck Lite, teniendo más espacio de almacenamiento.

#### Amenazas

1. Pandemia. Por circunstancias sanitarias, a partir del brote del virus COVID 19, se da inca pie a la posible amenaza de una pandemia.
2. Competencia. Parte del auge que tiene una empresa, debe estar enfocada a la misma competencia del sector, por lo que la competencia se vuelve una amenaza externa.
3. Aumento del valor de la materia prima. Cada año existe un aumento progresivo en la inflación y está ve afectada a la materia prima que la empresa requiere para toda la producción, debido a esto, se determina un aumento en la materia prima.
4. Nuevas normas gubernamentales. Las nuevas normas o requerimientos que dicta el gobierno hacen que las empresas determinen un proceso extra a su manufactura, un ejemplo de estas son las cartas Porte.

### **3.10.1 TABLA Análisis del contexto, partes interesadas y gestión del riesgo**

En la investigación de campo que se realizó de manera interna de la empresa, se encontró que existía una tabla con todo el análisis del contexto de la organización, la tabla va relacionada a los factores externos e internos que puede haber para la empresa, estos son desglosados como: social, gobierno, financiero, tecnológico, competitivo, económico, cultura, conocimientos y estructura, estructura organizacional y seguridad. Dicho análisis es fundamentado por: contexto de la

organización, identificación partes interesadas, determinación de riesgos / oportunidad e impacto / consecuencia.

Existe información para la elaboración de un FODA, esta se desglosa en el punto de “estructura organizacional” con su respectivo factor identificado.

Contexto externo:

- a) Social: “Cuidado y mantenimiento de las calles (alrededores)” *Fortaleza*

Hasta el punto de investigación, no se ha tenido registros de algún cuidado o mantenimiento que hayan tenido las calles cercanas a la empresa, por lo que solo se ha quedado como una propuesta o meta a conseguir, y al ser únicamente un deseo, no se puede considerar una fortaleza en el FODA, por otro lado, si se está hablando del contexto externo, las fortalezas entran en el contexto interno de la empresa.

- b) Gobierno: “Legislaciones exigentes. (Protección civil, código y leyes estatales, ley federal del trabajo)” *Oportunidad*

Si es considerada una oportunidad debido a que esta oportunidad es un punto fuerte o ventaja que tiene la propia empresa, pero no dice a qué ámbito en específico se refiere o en que acción que ellos hacen se cumple con este apartado.

- c) Financiero: “Cotización / margen de utilidad” *Amenaza*

Si es un factor externo, la falta de cotización hacia proveedores o la misma inflación que pueda afectar. Sin embargo, carece de información el solo adjuntar la parte del margen de utilidad, sin embargo, esta si es considerada una amenaza.

- d) Tecnológico: “Se cuenta con la tecnología adecuada para la elaboración de la mercancía”  
*Fortaleza*

La empresa si cuenta con la tecnología para satisfacer la demanda de impresión digital al menudeo, por lo que sí es una fortaleza, sin embargo, falta explicar en qué rubro entra, pues solo esta explicita en maquinaria de la empresa y no en la parte del diseño de cajas, sin embargo, al ser una fortaleza, entra en el contexto interno y no externo. Cabe recordar que todos los factores externos son derivados como oportunidades y amenazas.

e) Competitivo: “Competencia monopolística” *Amenaza*

Existe competencia del mismo giro industrial, por lo que la tasa de ventas se puede ver afectada en determinados tiempos, por ello si es considerado como una amenaza, la competencia se puede identificar no solo por el tipo de producto, sino además por precio, calidad, material, resistencia, entre otros.

f) Económico: “Se cuenta con pocos clientes y clientes que son por temporadas” Oportunidad

Con base al entorno económico, no se considera una oportunidad el tener poco clientes, al contrario es una debilidad el no contar con un margen estable de clientes, y el tener clientes por temporadas, puede ayudar a la rentabilidad de la empresa, sin embargo, se puede buscar la forma de que el cliente se quede más tiempo y no solo por temporadas o plazos de tiempo, así se puede asegurar una mayor eficiencia en la planeación del producto terminado, garantizando buena calidad, precio y utilidades.

Contexto interno:

a) Cultura: “Valores éticos” *Oportunidad*

Los valores éticos que tiene la empresa y sus colaboradores son considerados como fortalezas, en primera instancia porque se está hablando del entorno interno y en segundo porque es algo que hace especial a la empresa, como servicio, responsabilidades, que tenga personas honestas, etcétera. Por tal motivo, no se considera como oportunidad.

- b) Conocimientos y competencia: “Personal con alto conocimiento de procesos industriales”

*Oportunidad*

Al realizar un análisis de campo a simple percepción, se puede concluir que el personal no se encuentra capacitado o no cuenta con los conocimientos previos técnicos de lo que se está realizando, únicamente esta englobado en la experiencia que han adquirido a lo largo de su trayectoria laboral en la empresa, por lo que esta parte es descartada como oportunidad para el FODA. Además, como conclusión es saber que los rubros de “oportunidades entran solo en los factores externos y no en los internos.

- c) Estructura organizacional: “Empresa con buen desempeño productivo” *Fortaleza*

La idea es muy ambigua ya que no aterriza en nada en concepto, sin embargo, al analizar la tabla se puede observar que su plan se enfoca en las capacitaciones continuas, por ende, se estima como deseo que como algo que se lleve a cabo hoy en día, por ello no se puede meter dentro del análisis FODA, por ser un deseo que quiere lograr la empresa.

- d) Seguridad: “Empresa con alto riesgo de incidentes debido a su falta de ergonomía”

*Amenaza*

El punto de seguridad y la idea que se tiene prevista cumple con la parte interna de la empresa, ya que no cumplen con el 100% de la ergonomía para sus colaboradores y por ende la vuelve una amenaza interna de la empresa.

La ergonomía es de suma importancia en todo proceso que exista dentro de una empresa, esta con la intención de salvaguardar a los colaboradores y brindarles un espacio de trabajo en donde no se sientas amenazados por cualquier incidente o accidente que pueda perjudicar su bienestar.



El análisis planteado en la tabla #1 (“Análisis del contexto, partes interesadas y gestión del riesgo”) está muy detallada a cada factor de la empresa, sin embargo, al realizar un análisis general y de manera ingenieril, se considera que no cumple con el objetivo clave que debe de tener un análisis FODA y un análisis PESTEL. Si la metodología se hubiera aplicado, se hubiera logrado concluir un asertivo análisis, y aunque se hubiera ocupado toda la información para la elaboración del análisis FODA, esta no habría servido, por lo que se descarta para el análisis del FODA general de la empresa.

**Tabla 1**

*Análisis del contexto, partes interesadas y gestión del riesgo*

		ANÁLISIS DEL CONTEXTO, PARTES INTERESADAS Y GESTIÓN DEL RIESGO					Código: FAC-13	
							Revisión: 02	
							Fecha: 25-07-2019	
							Área: Aseguramiento de la Calidad	
FACTOR	Bloque de análisis: Elemento que pueda disminuir la capacidad de lograr los resultados planeados o que por el contrario contribuya a lograrlos.	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN		IDENTIFICACIÓN DE PARTES INTERESADAS			DETERMINACIÓN DE RIESGOS / OPORTUNIDAD	IMPACTO / CONSECUENCIA
		Análisis: Descripción del elemento incluyendo la justificación de su efecto en el logro de lo planeado	FODA: Registrar si el elemento de análisis es una Fortaleza (F), Debilidad (D), Oportunidad (O) o Amenaza (A)	Partes Interesadas: Registre a la parte interesada que se ve afectada, puede afectar o se siente afectada por el elemento de análisis o su efecto (pueden ser más de una)	Registre los requisitos identificados para cada parte interesada, si el requisito es legal especifique cual es.	Registre las expectativas identificadas para cada parte interesada	Riesgo: Describa el riesgo (vulnerabilidad o peligro) identificado para el elemento analizado (elemento que puede debilitar la fortaleza, mantener o incrementar la debilidad, no permitir aprovechar la oportunidad o permitir que la amenaza se haga presente)	Impacto: Es el análisis de las consecuencias, determina la naturaleza y el tipo de impacto que se podría producir asumiendo que se ha producido un evento, situación o circunstancia particulares
CONTEXTO	Social	Cuidado y mantenimiento de las calles (alrededores).	Fortaleza	Sociedad	Tener un programa de mantenimiento en tiempo y forma.	Mantener buenos hábitos.	Perjudica a la imagen de Millop.	Multas por parte del gobierno.
	Gobierno	Legislaciones exigentes. (Protección civil, código y leyes estatales, ley federal)	Oportunidad	Gobierno, sociedad.	Cumplir con los requisitos del sector en el cual nos enfocamos.	Mantenerse en el reglamento que impone el gobierno.	Incumplimiento de requisitos legales.	Multas por parte del gobierno. Cierre de negocio.
	Financiero	Cotización/margen de utilidad.	Amenaza	Dirección general.	Contar con un plan estratégico para afrontar la variación del peso en el presente y en un futuro.	Que la variación del peso no me afecte.	Afectación del margen de utilidad en la cotización.	No hay utilidad.
	Tecnológico	Se cuenta con la tecnología adecuada para la elaboración de la mercancía que se	Fortaleza	Dirección general, personal de la empresa, clientes y competencia.	Buen manejo de la maquinaria. Buen manejo de productos	Reducir procesos de manufactura.	No contar con un programa de mantenimiento preventivo y correctivo.	La competencia sobre la calidad de los productos. El catálogo de productos de la competencia.
	Competitivo	Competencia monopolística	Amenaza	Clientes, gobierno.	Manejar los mercados aplicando mejora continua para tener ventaja competitiva	Ser el mejor proveedor del mercado.	La competencia ofrece un producto con mejor calidad y precio.	Perdida del cliente.
	Económico	Se cuenta con pocos clientes y clientes que son por temporadas.	Oportunidad	Clientes, dirección general.	Contar con un plan estratégico óptimo para afrontar las etapas de nuestros clientes temporales.	Dependencia de un número de clientes.	No cumplir con el requerimiento del cliente.	Perdida de negocio.
CONTEXTO	Cultura	Valores éticos	Oportunidad	Sociedad, personal de la empresa.	Que el personal que labora en la empresa sea guiado con los valores que tiene estipulados la empresa.	Mejorar el ambiente de trabajo.	Incumplimiento de valores de la empresa por parte del personal.	Pesimo ambiente de trabajo. Robos y fraudes.
	Conocimientos y competencias	Personal con alto conocimiento de procesos industriales.	Oportunidad	Clientes, personal de la empresa.	Personal capacitado para desarrollar sus actividades.	Tener al personal capacitado para desarrollar funciones.	El producto no cumple con las especificaciones del cliente.	Inconformidad del cliente.
	Estructura organizacional	Empresa con buen desempeño productivo	Fortaleza	Clientes, sociedad, gobierno.	Realizar capacitaciones continuas.	Tener una producción eficaz y eficiente.	Procesos estandarizados eficientes.	Satisfacción del cliente
	Seguridad	Empresa con alto riesgo de incidentes debido a su falta de ergonomía.	Amenaza	Dirección general, sociedad, personal de la empresa.	Implementación de un sistema ergonómico	Mejorar el rendimiento del personal y lograr cero accidentes.	Accidentes de trabajo.	Falta de persona. Prima de riesgos. Ausentismo.

Varela, L. (2021). Análisis del contexto, partes interesadas y gestión del riesgo [Imagen]. Recuperado de: <https://drive.google.com/drive/folders/1zH8T9efeKaBDefKtJp7CDhDxWOp6141>

### **3.11 Conclusión**

La empresa de manufactura del cartón ha logrado grandes cambios a lo largo del tiempo, ha tenido una visión muy amplia de las metas que pretende lograr, sin embargo, no tiene establecidas líneas de acción para lograr dichas metas, más bien se enfoca en una rutina monótona en donde el único que tiene la autoridad de dar el siguiente paso o alguna indicación es el director general, por ello todos los jefes de área siempre necesitan de su autorización y supervisión para dar seguimiento a la producción de la empresa.

Para un correcto funcionamiento de una empresa y que esta pueda ser cada día rentable, es vital la ayuda de un plan de acción, no solo enfocándose en el entorno externo de la empresa, como lo son los costos, gastos fijos, ingresos, ventas, etc. más bien es primordial empezar desde el entorno interno; ¿qué son como empresa? y ¿a dónde quieren llegar?

La filosofía de la empresa es correcta, sin embargo, esta necesita estar actualizada, aprobada y validada desde la dirección hasta por las áreas interesadas de la empresa, y sobre todo tener objetivos bien definidos. Por tal motivo en el capítulo IV se aborda de manera directa y en consecuente a la realidad de la empresa, las propuestas para una buena planeación estratégica desde cero hasta una posible implementación de proyectos, ayudando de manera significativa al rubro y camino que debe tomar la empresa.

## CAPÍTULO IV

### Propuesta de modelo de planeación estratégica

## **CAPÍTULO IV. Propuesta de modelo de planeación estratégica**

La determinación de una planeación estratégica no tiene como prioridad realizar pronósticos detallados, sino de tomar decisiones en el presente para alcanzar un futuro deseado a mediano o largo plazo. Uno de los objetivos a alcanzar es que la empresa de manufactura de empaques y embalajes de cartón sea más competitiva, con el fin de elevar su economía, dicho proceso puede resultar en: los análisis externo que son las oportunidades y amenazas (factores de éxito, contingencias), en la formulación de la estrategia, en la ejecución de la estrategia, en el análisis interno que son las fortalezas y debilidades (competencias, producto-servicio), en la misión, en la visión, en los valores, en los objetivos, en las metas y en el plan de acción.

Dentro de este punto se proponen estrategias de salida para una mejor rentabilidad de la empresa, es por ello por lo que este proceso estratégico se realiza en torno al área de planeación, esta área es la que impide un desglose completo de toda la empresa, además de que, sin esta área o departamento, la empresa no puede tener un rumbo estratégico, esto de acuerdo con el planteamiento, análisis del problema y la investigación anterior del capítulo III.

El área de planeación en una empresa siempre va a beneficiar o a perjudicar a las otras áreas interesadas, cabe recordar que es un elemento fundamental en el área administrativa de una empresa, permite fijar objetivos, estrategias, metas y políticas. “Una empresa sin planeación estratégica, es como un barco a la deriva” (*Rizo, 2021*)

### **4.1 Organigrama**

La función principal de tener un buen y desarrollado organigrama es que sirve como comunicación formal dentro de una empresa, es decir, comunica a todo el personal de la

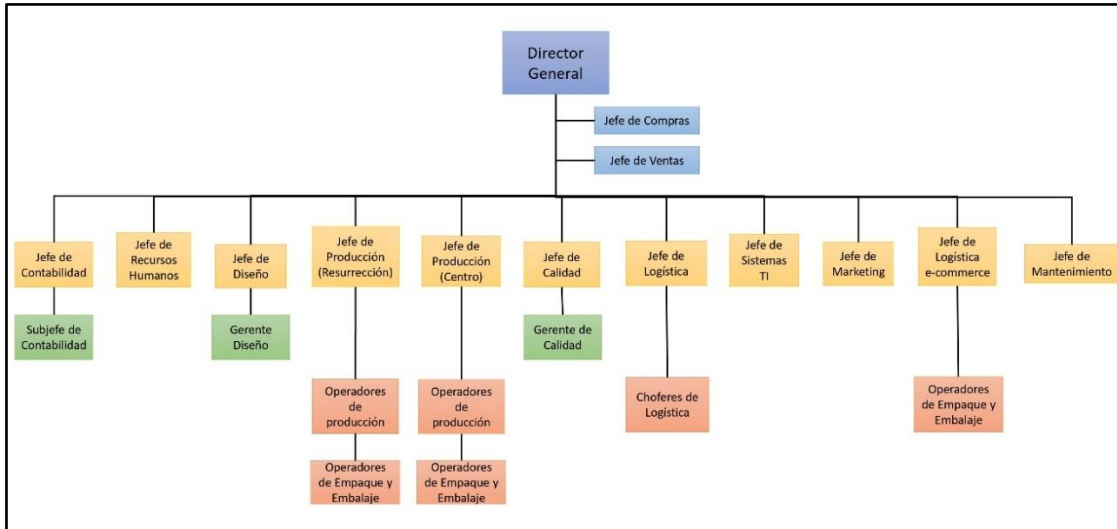
empresa y personas externas sobre qué áreas existen, cuáles son los puestos de los operadores y las principales funciones que tienen y como se relacionan entre sí. La estructura organizativa es diferente a cada empresa en cuestión de las necesidades que esta tenga; Primero se observa el plano estratégico, o bien la dirección general de toda empresa, el segundo plano es como línea media, los mandos intermedios de la empresa, a quien se les designa como jefes de áreas, en tercer plano contamos con el núcleo de operaciones, quienes son los trabajadores que están en contacto directo con las funciones de la empresa, y finalmente pueden existir el personal de apoyo, estos son definidos como los trabajadores que formen o no parte de la empresa.

La propuesta está definida como un organigrama funcional debido a que la estructura de este método se configura a partir de las funciones, partirá del director general de la empresa y posteriormente se divide en las áreas existentes de la empresa, así como se plasma gráficamente de manera vertical (Figura 1, “Organigrama general”).

### **Figura 1**

*Propuesta de organigrama general*

## ORGANIGRAMA 2023



El resultado es comparable al organigrama que tenía la empresa en un inicio, una vez identificado las áreas y gerencia, podemos definir correctamente el rumbo que tiene la empresa de manera gráfica, puesto que percibe las áreas y jefes encargados de cada área, así como subjefes, gerentes y operadores de las principales áreas.

### 4.2 Misión

Es importante definir y determinar a los participantes involucrados en el proceso de la realización de una misión. En primer lugar, la dirección debe de estar involucrada, seguido de jefes de área, cuando las personas han participado en el proceso de definición de la misión, la misión puede resultar más sólida y será más fácil que la acepten como suya y se identifiquen con ella. (Ireland & Hitt, 1992, 40).

La misión organizacional es el último propósito de la empresa que constituirá un factor crítico para su desarrollo a mediano y largo plazo. Refleja cuál es su compromiso con los clientes, con los empleados, los propietarios y la sociedad. Esta debe contestar las preguntas: a) ¿Quiénes somos?, b) ¿Qué hacemos?, c) ¿Para qué lo hacemos?, d) ¿Para quién lo hacemos?

y e) ¿A través de qué lo hacemos?; Como resultado se obtiene la identidad de la empresa, la determinación sintética del quehacer, la finalidad del servicio, a la población que se beneficia y a los medios o recursos con los que cuenta la empresa. (Espinosa, 2019)

Dicho de esta manera, la misión queda reestablecida y actualizada de la siguiente manera (Figura 2 “Misión de la empresa 2023”).

## Figura 2

### *Propuesta de misión de la empresa 2023*

Proporcionamos soluciones de empaque y embalaje de alta calidad y personalización a empresas de gran giro manufacturero y al mercado minorista. Nos esforzamos por ser el socio preferido de nuestros clientes, brindando productos y servicios excepcionales que cumplan con sus necesidades específicas.

Mayo 2023

Figura 2: “Misión de la empresa 2023”. Elaboración propia.

## 4.3 Visión

Cuando se toma el tema de visión, es referirse a dónde se dirige la empresa y cuáles son sus metas a mediano y largo plazo, la visión permitirá definir el rumbo que debe seguir la empresa para alcanzar las metas establecidas.

Una visión es saber que se quiere ser como empresa, es la expectativa a largo plazo. Además, la visión debe ser amplia y detallada, establecida por un líder, y esta a su vez debe ser apoyada por el equipo de trabajo o el área de planeación de la empresa.



Se puede basar en tres principios, esta debe ser: precisa, simple y retadora.

“Una visión sin acción es simplemente un sueño. Acción sin visión carece de sentido. Una visión puesta en práctica puede cambiar el mundo”. (Barker, 1998)

Dicha empresa, ya cuenta con una visión establecida, sin embargo, fue elaborada por el personal de calidad, si tener un fundamento base para su elaboración, además de que fue hecha de manera unipersonal y no con un equipo de trabajo. Por ese motivo, se rediseño y propuso una visión que cumple con los parámetros que esta debe tener (Figura 3 “Visión de la empresa 2023”).

### **Figura 3**

*Propuesta de visión de la empresa 2023*

Convertirnos en una de las mejores opciones en empaque y embalaje en Puebla, siendo reconocidos por nuestro enfoque en la personalización del diseño y la impresión de cajas de cartón.

Aspiramos a liderar el mercado local y a expandir nuestra presencia en el crecimiento del sector de ventas e-commerce.

Horizonte 2025

Figura 3: “Visión de la empresa 2023”. Elaboración propia.

## **4.4 Valores**

Lo mejor es identificar los valores que más los caractericen como empresa o quieran poseer, ya que estos serán los que distinguirán y definirá quienes son como empresa, además de estar implícitos de forma abstracta en el producto y la marca. La comunicación y el liderazgo van unidos, debido a que despiertan confianza de sus colaboradores y de sus equipos de interés,

se deben simplificar esos valores corporativos e inculcarlos en los trabajadores de forma que estos los aprueben. Por sí misma, una empresa no cuenta con valores, sino que son los trabajadores quienes hacen presentes en la misma, de ahí la importancia de vincular el “día a día” de una empresa a sus valores.

Los valores que hoy en día conserva la empresa no están bien delimitados, puesto que solo incluye los valores que quiere como empresa con sus respectivas definiciones, así pues, el proponer una serie de valores no se realiza de esa manera como lo es definición - concepto, es por ello por lo que la propuesta de valores para este caso se desglosa de la siguiente manera (Figura 4 “Valores de la empresa 2023”).

#### **Figura 4**

*Propuesta de valores de la empresa 2023*

**NUESTROS VALORES**

*Nuestros valores son la directriz con la que nos conducimos con los clientes, proveedores y colaboradores.*

- Mantenemos la lealtad. Cada uno de nuestros colaboradores es leal a sí mismo.
- Cuidamos nuestro servicio de venta. Una atención es con actitud positiva y eficiente.
- Trabajo en equipo. Nos desempeñamos en el trabajo colaborativo y responsable en cada decisión.
- Aumentamos el liderazgo. Cada esfuerzo se suma en cada proceso.
- Generamos confianza. Un esfuerzo positivo y agradable dentro de la empresa.
- Aprobamos la honestidad. Contar con una actitud honesta en el trabajo hace más.

Figura 4: “Valores de la empresa 2023”. Elaboración propia.

## **4.5 Contexto de las operaciones de la empresa**

### 4.5.1 Mapa de procesos

Con base a la información obtenida respecto al mapa de “Identificación e Interacción de los Procesos” (capítulo III, apartado 3.9). Se propone un mapa de procesos con la finalidad de identificar y analizar de manera breve y directa, cada área de oportunidad que tiene la empresa, esto suprimido en: Estrategias de negocio, Procesos claves de negocio y Procesos de apoyo, que, al mismo tiempo, estos se encuentran dentro del mapa “Identificación e Interacción de los procesos” (Capítulo III, apartado 3.9).

Las estrategias de negocio son lo que hoy en día es indispensable para una empresa, el servicio al cliente ha estado muy demandado, puesto que la interacción vendedor-cliente se ha vuelto una estrategia eficaz para garantizar el seguimiento de las necesidades del cliente, a su vez, es una forma de interrelacionarse y estar más cerca o en contacto con la satisfacción del cliente.

El Sistema de Gestión de Calidad (SGC) sigue teniendo un papel importante dentro de la manufactura, siendo el indicador de calidad que necesita el producto o servicio desde su planeación, manufactura, hasta su proceso o entrega final. El cumplimiento con los estándares de calidad asegura un eficiente proceso de manufactura y la misma rentabilidad del producto o servicio y empresa.

La planeación da siempre el seguimiento que necesita cada área o proceso de la empresa, esto desde la dirección general hacia todas las áreas interesadas, el tener una buena planeación permite un buen rendimiento desde cero hasta su proceso final en toda empresa.

Este proceso siempre permitirá definir y ejecutar el conjunto de acciones para lograr los objetivos o propósitos de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

El cumplimiento legal no es más que la actualización y actualización de normas existentes en el área geográfica en donde se encuentre. Las nuevas regulaciones son eficaces para el funcionamiento de las naciones, ya que protegen los derechos ciudadanos, estableciendo condiciones de desarrollo de las empresas, con el fin de que estas puedan generar servicios y productos de calidad al cliente.

Los procesos claves de negocio están enfocados en todo lo que se dedica la empresa, en este caso, se trata de la comercialización, si bien es el producto que se elabora y se vende, ya sea al cliente directo o proveedores. El contexto de la organización es enfocado a la comercialización, se refiere a meter un producto o método de producción en el mercado, haciéndolo viable para los consumidores.

Los procesos de apoyo se definen en todos los procesos que necesita la empresa para alimentar al proceso clave de negocio, si bien, todas las áreas de la empresa tienen un papel significativo dentro del proceso clave de negocio, en él se encuentra el área de: recursos humanos, logística, producción, sistemas, compras, ventas, calidad y mantenimiento, sin estas no habría un correcto proceso de comercialización de los mismos productos; Figura 5 “Mapa de procesos 2023”.

## Figura 5

Propuesta de mapa de procesos 2023

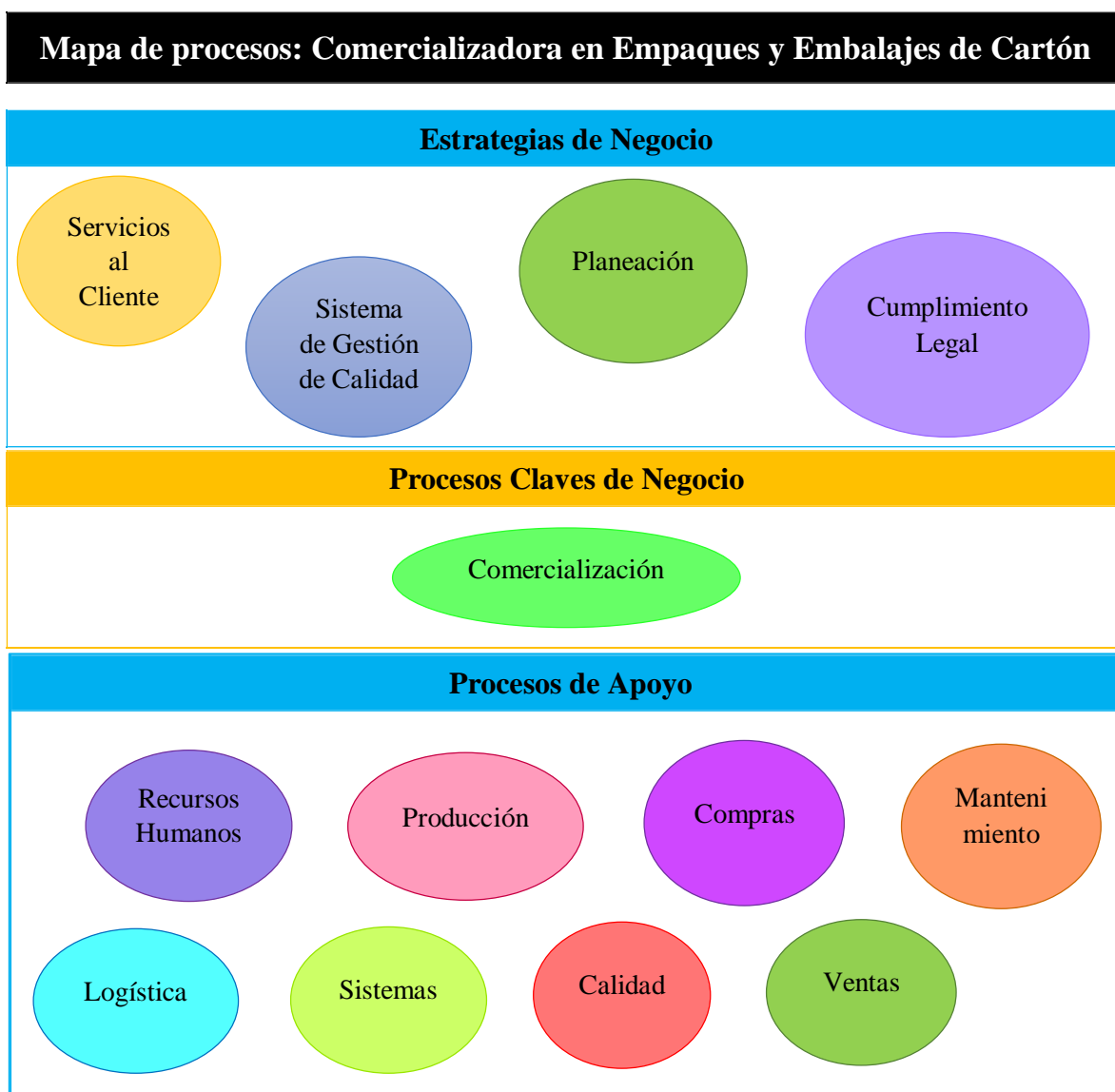


Figura 5: “Mapa de procesos 2023”. Elaboración propia.

### 4.5.2 Alcance de las operaciones (Modelo SIPOC)

El alcance de la empresa es desarrollado por todos sus procesos operativos, si bien son la forma de gestión compuesta por diversas metodologías, que, a su vez, su función es mejorar

el desempeño de la empresa. Estos no son únicos ni definidos, puesto que siempre buscaran la actualización y adaptación, generando un proceso continuo de mejoras. (Carrasco, 2019)

El proceso operativo clave de negocio de la empresa es la comercialización. Los límites o fronteras de la empresa son determinadas por medio de un SIPOC, el cual proporciona un panorama general de todo el proceso operativo de la empresa a través de la documentación existente de proveedores, materia prima, proceso de manufactura, productos terminados y clientes.

SIPOC por sus siglas en inglés Supplier, Input, Process, Output, Customer. El diagrama “SIPOC se define como una representación que permite entender el funcionamiento de un proceso”. (AEC, 2019.)

Además de determinar el alcance de la propia empresa, se gestiona y se propone un SIPOC de manera general y global para determinar las entradas, el proceso y salidas de lo que es la comercialización, además de poder identificar a sus principales proveedores y clientes, esto con ayuda de una investigación y análisis interna y externa, previa a todos los recursos de la misma empresa (Figura 6: “SIPOC 2023”).

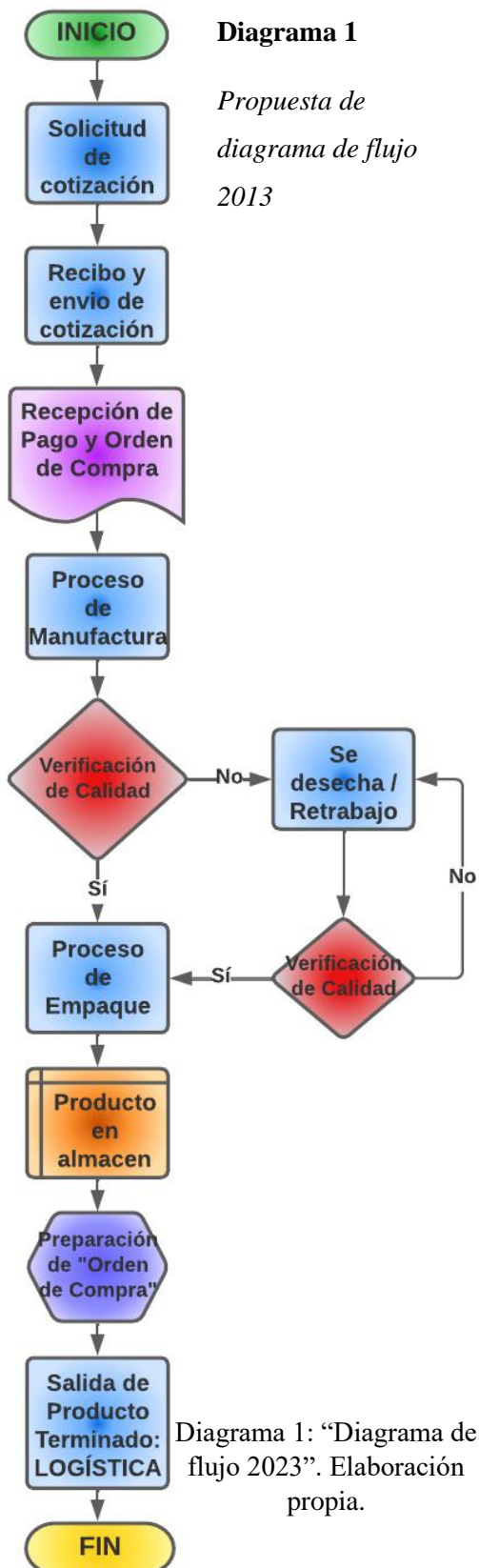
**Figura 6**

*Propuesta de SIPOC 2023*

S I P O C				
Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Cliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lozano</li> <li>• Biopapel</li> <li>• CARTRÓ</li> <li>• Millop</li> <li>Reciclad</li> <li>• Millop</li> <li>Resurrección</li> <li>• TENNECO</li> <li>• Pfeifer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hojas de cartón 3.90 x 2.10 cm</li> <li>• Hojas de caple</li> <li>• Rollos de Foam</li> <li>• Ligas</li> <li>• Hojas blancas (impresiones)</li> <li>• Pegamento blanco industrial</li> <li>• Rollo de Acetato</li> <li>• Rollo de cartón BXG</li> <li>• Cartón reutilizado</li> <li>• Foam reutilizado</li> <li>• Rollo de plástico (bolsas)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inicio de proceso operativo.</li> <li>2. Solicitud de cotización por parte de cliente.</li> <li>3. Área de ventas responde solicitud.</li> <li>4. Recibo de pago y solicitud de orden de compra del cliente.</li> <li>5. Se programa orden de compra para manufactura.</li> <li>6. Se realiza la manufactura.</li> <li>7. Validación de calidad en base a los requisitos del cliente.</li> <li>8. Si el producto no cumple con la calidad se realiza un re trabajo o se desecha.</li> <li>9. Si el producto cumple con la calidad se pasa al proceso de empaque.</li> <li>10. Se empaca el producto terminado.</li> <li>11. Se almacena el producto terminado.</li> <li>12. Preparación del pedido correspondiente a la orden de compra.</li> <li>13. Programación de entrega de producto terminado por el área de logística.</li> <li>14. Fin del proceso de operativo.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cajas de cartón para:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tlayudas</li> <li>-Hamburguesa</li> <li>-Pan</li> <li>-Galletas</li> <li>-Dulces</li> <li>-Pastel</li> <li>-Pizza</li> <li>-Zapatos</li> <li>-Taza</li> <li>-Otro</li> </ul> </li> <li>•Celdados de cartón</li> <li>•Separadores de Foam</li> <li>• Etiquetas impresión offset Tenneco</li> <li>• Separadores de cartón</li> <li>• Separadores de Foam</li> <li>• Bolsas de cartón:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-Acuario michin</li> <li>-Otro</li> </ul> </li> <li>• Folletos en impresión offset (acuario Michin)</li> <li>• Bolsas de plástico azules (Tenneco)</li> <li>• Bolsas de plástico con cierre (Towel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado Libre</li> <li>• TENNECO planta cojinetes</li> <li>• TENNECO planta pistones</li> <li>• Filtros y mallas</li> <li>• AUDI</li> <li>• NICO BOLTA</li> <li>• Aludec</li> <li>• Don Picoso</li> <li>• Hometex</li> <li>• TruckLite</li> <li>• Gallelis</li> <li>• Pimentel</li> <li>• Zandunga</li> <li>• Voila</li> <li>• Lunkomex</li> <li>• Acuario Michin</li> <li>• Gurrumina</li> <li>• International Paper</li> <li>• Towel</li> <li>• QP</li> </ul>

Figura 6: “SIPOC 2023”. Elaboración propia.

#### 4.6 Diagrama de flujo en torno a la comercialización



El nivel del diagrama de flujo se basa en torno al proceso de la comercialización de la empresa como clave de negocio. La función del diagrama de flujo es representar la esquematización gráfica de un proceso, todo proceso lleva un inicio, acciones, toma de decisiones, un fin, etc.

La comercialización que se realiza comprende de manera integral la captación y recepción de las materias primas, para su manipulación, elaboración, almacenamiento, transporte, medios de promoción, canales y puntos de venta, entre otras. Las distintas actividades o tareas que práctica una empresa son parte primordial para implementar estrategias de comercialización.

El planeamiento integral de las estrategias se puede identificar en: producción, distribución, promoción y venta. La ejecución de dichas estrategias le da a la empresa un control y relevamiento de los resultados; Diagrama #1: “Diagrama de flujo 2023”.



La empresa parte con una solicitud de cotización, misma en la que se especifica qué tipo de producto se necesita, que material, que dimensiones y se le hace un asesoramiento en cuestión a la resistencia del producto si fuera el caso.

Una vez evaluada la cotización, se envía a la persona quien lo solicita, esta a su vez lo recibe y lo inspecciona con sus jefes inmediatos.

Al ser aceptada la propuesta, se recibe una orden de compra y su pago establecido para su próximo paso que es la manufactura.

El área de producción recibe la orden de compra y se planea la orden, una vez cumplida la especificación se realiza la manufactura, cumpliendo con los requisitos y calidad oportunos.

Al comienzo, durante y finalizando el proceso de producción, se realiza un seguimiento de calidad, misma que se toma en cuenta para saber si el producto se está elaborando correctamente, o bien, es necesario separar el producto defectuoso.

Si el producto cumple con la calidad, para al área de empaque, estos son empleados y/o empaquetados, a una cierta cantidad, esto es correspondiente al tipo y cantidad del producto; Una vez empleados, se le asigna una etiqueta de identificación, correspondiente con el nombre del producto, nombre de la empresa y cantidad del paquete empleado; Al finalizar el empleado y etiquetado, se manda al área de almacén.

Cuando el producto se encuentra almacenado, se gestiona su ruta de embarque y así, el producto terminado es cargado a la camioneta en ruta para su posterior entrega con el cliente.

Una vez aprobada la entrega, se termina el proceso de comercialización.

Es así como el diagrama de flujo proporciona una visualización del funcionamiento de todo un proceso de comercialización, volviendo la descripción un poco más intuitiva y analítica,

además de que ayuda a expresar el flujo de información, las derivaciones del proceso y el número de pasos.

#### 4.7 Política de calidad

La política de calidad que conserva hoy en día la empresa, no se encuentra bien definida. “La política de calidad es uno de los elementos centrales de un sistema de gestión de calidad. De ahí que se deba establecer, implementar, mantener y comunicar en la organización.” (Betancourt, 2019)

Correspondiente a la información obtenida podemos desglosar un cuestionario para la facilitación y elaboración de la política de calidad, esto de acuerdo con la ISO 9001:2015.

#### Fase 1 de preguntas

Pregunta 1	Pregunta 2	Respuesta en conjunto
¿Qué hacemos?	¿A qué se dedica la empresa?	Son una empresa del ramo industrial dedicada a la manufactura de empaques y embalajes de cartón.

#### Fase 2 de preguntas

Respuestas	
Pregunta 1	¿Quién o quiénes son nuestros clientes? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas</li> <li>• Revendedores</li> <li>• Público al menudeo</li> </ul>

<p><b>Pregunta 2</b></p>	<p>¿Qué productos o servicios ofrecemos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas: Quienes necesitan satisfacer una necesidad con embalajes de cartón.</li> <li>• Revendedores: Personas con enfoque en tiendas al menudeo como mecanismo de compra – venta, o emprendedores que necesiten la distinción de su marca en su empaque.</li> <li>• Público al menudeo: Satisfacer las necesidades que puede tener un empaque o embalaje de cartón.</li> </ul>
<p><b>Respuesta en conjunto</b></p>		
<p>“Proporcionamos soluciones de empaques y embalajes de cartón a personas y empresas. Lo hacemos teniendo como base el mejoramiento continuo.”</p>		

Dicho esto, se relaciona de la siguiente manera:

<p><b>Conclusión</b></p>
<p>“Proporcionamos empaques y embalajes de cartón, nos enfocamos en satisfacer las necesidades de nuestros clientes brindándoles un catálogo de diferentes empaques, así como la personalización en impresión y confiabilidad de adaptación a nuevos modelos de empaque.”</p>

### Fase 3 de preguntas

Respuestas		
<b>Pregunta 1</b>	<p>¿Cuáles son las necesidades de nuestros clientes que nosotros cubrimos con nuestros productos y servicios?</p>	Las personas buscan empaques y embalajes de economía y con una personalización a la venta al menudeo.
<b>Pregunta 2</b>	<p>¿Qué nos hace diferentes a otras empresas?</p>	Las personas o empresas quieren que su empaque o embalaje sea seguro, requiere de condiciones controladas de calidad, resistencia, especificaciones técnicas e impresión.

La política de calidad le da sentido al propósito de la misma organización y constituye un enfoque de calidad que se desea seguir para conseguir y mantener el éxito. Con esto se da a conocer los compromisos de calidad que distinguen a la empresa. Es por ello, que la política de calidad debe estar estrechamente orientada y relacionada con los objetivos establecidos de calidad. (EditorR, 2016)

Con base a las preguntas establecidas y respuestas obtenidas, la política de calidad queda establecida de la siguiente manera; Figura 7 “Política de calidad 2023”.

## Figura 7

Propuesta de política de calidad 2023

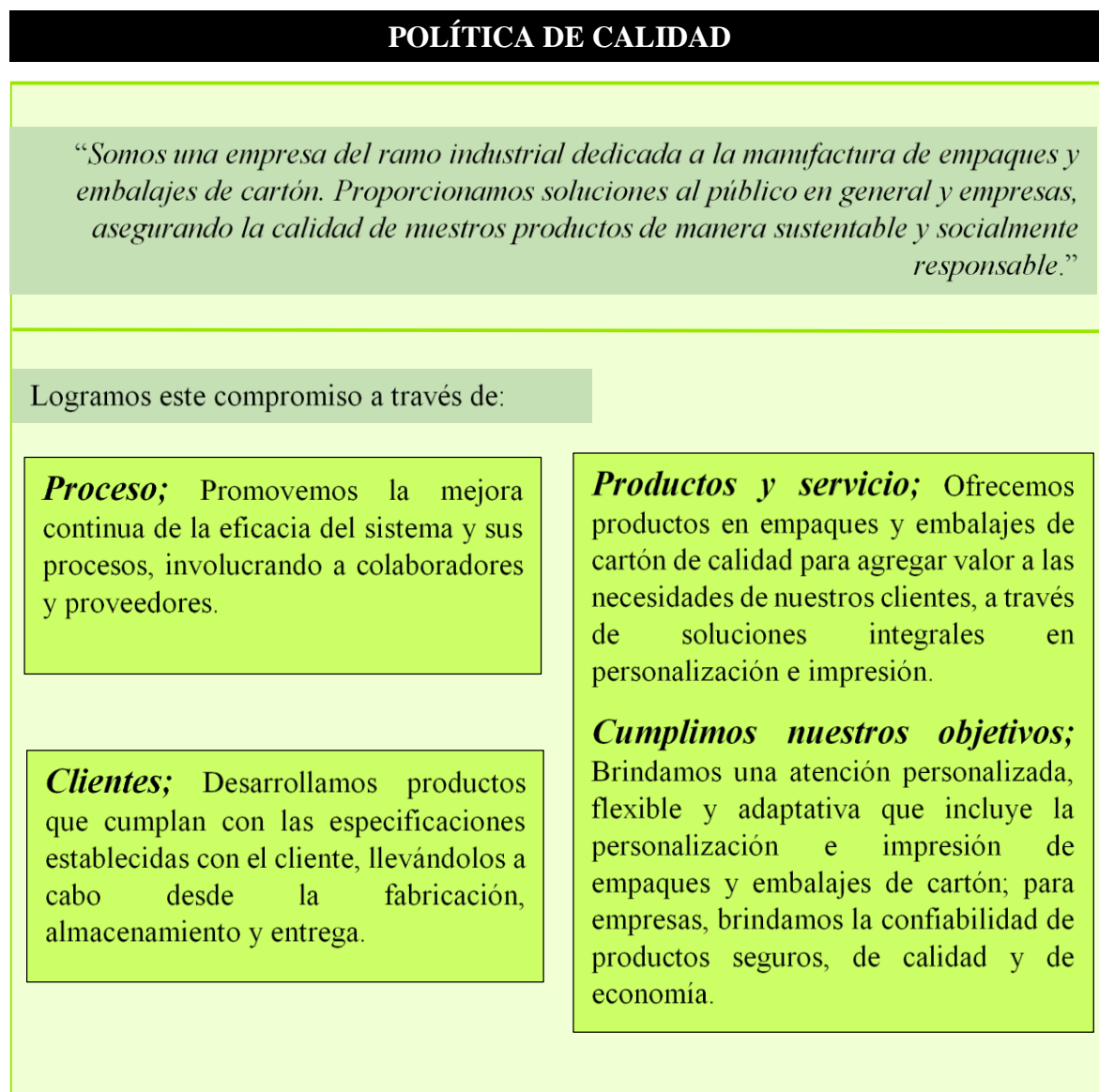


Figura 7: “Política de calidad 2023”. Elaboración propia.

## 4.8 Análisis PESTEL

Como antes mencionado, el uso del análisis PESTEL permite realizar una evaluación de la perspectiva y orientación de las operaciones de la empresa. El resultado del análisis servirá

para detectar las amenazas y oportunidades, las cuales puede complementar el análisis FODA de la empresa.

### **Factores Políticos**

El primer paso para el análisis PESTEL es identificar los factores políticos que rodean a la empresa. Estos elementos provienen de regulaciones legislativas y otros mecanismos, mediante los cuales el gobierno puede incidir en la empresa.

Una vez analizados los elementos externos de la empresa, se determinó lo siguiente:

<b>ENTORNO POLÍTICO</b>	<p style="text-align: center;">El entorno político no favorece a los empresarios.</p> <p>El gobierno tiene tendencia al:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>•Socialismo</li><li>•Comunismo</li><li>•Expropiaciones</li><li>•Autoridad en sector comercial</li></ul>
-------------------------	--

### **Factores Económicos**

La empresa puede verse afectada tanto por los cambios económicos nacionales como los internacionales, para esto es vital considerar el entorno macroeconómico que gira alrededor de la empresa. Algunos puntos clave son la inflación, el Producto Interno Bruto (PIB), el crecimiento del país, por mencionar algunos.

Una vez analizados los elementos externos de la empresa, se determinó lo siguiente:

ENTORNO ECONÓMICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Inflación alta: Precio de la materia prima</li> <li>•Entorno de pandemia – postpandemia</li> <li>•Incremento de las tasas de interés</li> <li>•Aumento de salario mínimo</li> <li>•Recesión económica</li> <li>•Quiebra de competidores</li> <li>•Mayores ventas por internet</li> </ul>
-------------------	--

### Factor Sociocultural

Dentro de este punto, se determina todo lo que el público o bien clientes aceptarían y necesitarían o bien lo que no. Los puntos clave son la demografía, estilo de vida, hábitos y tendencias de consumo, nivel educativo, etc.

Una vez analizados los elementos externos de la empresa, se determinó lo siguiente:

ENTORNO SOCIOCULTURAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Marchas o protestas por derechos de las personas</li> <li>•Tendencia hacia productos amigables con el medio ambiente</li> <li>•Tendencia a preferir los productos personalizados</li> <li>•Cambio de paradigma en la forma de compra</li> </ul>
-----------------------	---

**Factores Tecnológicos**

Es identificar que avances tecnológicos puede beneficiar a la empresa o bien identificar las innovaciones que puede estar desaprovechando. Este análisis permite a la empresa tomar decisiones importantes como el comprar o construir algún tipo de innovación, o por optar por procesos de externalización (outsourcing) para ciertas actividades productivas.

Una vez analizados los elementos externos de la empresa, se determinó lo siguiente:

<b>ENTORNO TECNOLÓGICO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Crecimiento en el concepto de economía circular</li><li>•Tecnología para impresión que reduce costos y aumenta la calidad.</li></ul>
----------------------------	---

**Factor Ecológico**

La entrada del producto con el medio ambiente se está convirtiendo en un punto referente para los clientes al momento de elegir alguna marca o producto. En 2022, un 65% de los consumidores ha afirmado que desea comprar productos orientados a la sostenibilidad y un 61% ha reducido el uso de plásticos de un solo uso. Estos aspectos afectan directa o indirectamente la estabilidad de cualquier empresa. (BBVA, 2022.)

Una vez analizados los elementos externos de la empresa, se determinó lo siguiente:

<b>ENTORNO ECOLÓGICO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Producto amigable con el medio ambiente</li><li>•Cambio climático – Infraestructura limitada en temporada de lluvias</li></ul>
--------------------------	---



	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Emergencias sanitarias.</li> <li>•Desastres naturales</li> </ul>
--	--

### Factor Legal

Los asuntos legales, jurídicos, las leyes o regulaciones suelen cambiar de un país a otro, por lo tanto, se debe contemplar todas las normas a las que debe cumplir la empresa y así evitar problemas y/o sanciones. Es indispensable que la empresa se encuentre actualizada sobre las leyes y modificaciones que puedan incidir en el sector.

Una vez analizados los elementos externos de la empresa, se determinó lo siguiente:

ENTORNO LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nuevas regulaciones fiscales: Carta Porte</li> <li>•Requerimientos de certificaciones</li> <li>•Requerimientos en cumplimiento de estándares y mejora en la imagen</li> </ul>
---------------	---

## 4.9 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Junto con el análisis PESTEL que es el análisis del entorno externo para determinar posibles oportunidades y amenazas para la empresa, y además de eso, al analizar la parte interna de la empresa, el resultado será determinar los puntos clave para el desarrollo de FODA de la empresa.

### 4.9.1 Entorno estratégico

El objetivo es identificar y analizar las fortalezas y debilidades del ambiente operativo de la empresa, e identificar y analizar las oportunidades y amenazas del ambiente competitivo externo de la misma empresa.

Las fortalezas son la posición favorable que tiene la empresa en relación con su producto, servicio, procesos, recursos, por mencionar algunos. Las debilidades son la posición desfavorable que tiene la empresa con respecto a sus elementos y que la ubica en condiciones de no poder. Las oportunidades se identificarán en las situaciones favorables, actual o futura

que ofrece el ambiente de la empresa, que la oportunidad mejorara la posición de competencia. Y las amenazas se encuentra en las situaciones desfavorables, actual o futura que presenta el ambiente de la organización.

Con la finalidad de tener una amplia lista de conceptos a analizar, se adjuntan los resultados obtenidos para la primera etapa del análisis FODA.

#### 4.9.2 Identificación y análisis de fortalezas

### FORTALEZAS

#### 1. **Experiencia técnica del personal operativo.**

Se tiene a personal capacitado para el área de producción, además cuenta con las habilidades y destrezas de laborar eficientemente, cumpliendo en tiempo y forma con la producción.

#### 2. **Atención de urgencias.**

Situaciones extraordinarias: Se define el tiempo mínimo y máximo de entregas de pedido, así como consolidando a los clientes entregas en tiempo récord, como medida a los pedidos de urgencia. Con el fin de mantener el mercado y ganar clientes.

#### 3. **Suficiente capacidad instalada.**

La empresa cuenta con la maquinaria exacta para abastecer las necesidades de los clientes y de la producción en tiempo y forma.

#### **4. Ambiente laboral.**

Se realizan actividades complementarias de acompañamiento grupal con todos los colaboradores, con el fin de formar un ambiente de trabajo en equipo y empatía con los mismos.

#### **5. Satisfacción de los clientes.**

Corregir errores, entregas a tiempo, calidad, consistencia y productos a la medida: los productos que se entregan son exactos a los que el cliente solicita, es decir, son elaborados a la medida, además, cuando existe un problema con los productos, estos son corregidos y nuevamente embarcados a los clientes, contando con el tiempo y calidad establecidos.

#### **6. Capacidad de expansión de nuevos mercados.**

Especialidades de producto: Se solidifica la empresa con especialidades, con el fin de ofrecer un catálogo de cajas más personalizadas al público, con impresión, tamaño, forma, material y a las necesidades del cliente.

#### **7. Finanzas saludables.**

La empresa cuenta con un excelente historial crediticio con los departamentos bancarios.

#### **8. Tecnología de impresión.**

La empresa cuenta con una impresora de inyección para las cajas personalizadas, brindando un producto personalizado y ventas al menudeo. Reduce costos e incrementa la calidad

#### **9. Participación en la industria automotriz.**

(Flujo del capital, reducción de costos fijos: La empresa está consolidada con la industria automotriz, ya que son un cliente directo con diferentes industrias automotrices, con los productos de cajas con impresión, tarimas, etiquetas, separadores de cartón, charolas de cartón, etc.

#### **10. Sistema de gestión documentada.**

El Sistema de Gestión de Calidad, por sus siglas SGC, se encuentra documentado y revisado con los encargados de las áreas de la empresa.

#### **11. Sólida gestión de las relaciones con proveedores y clientes.**

Participación constante con proveedores para la solución de problemas, tiempos de entregas y calidad; Con los clientes se tiene una comunicación constante en cuestión de tiempos de entregas, solicitudes de urgencias y gestión de la calidad del producto.

#### 4.9.3 Identificación y análisis de amenazas

##### **AMENAZAS**

#### **1. Competencia desleal.**

Se conoce y afirma por la dirección general que la competencia vende productos de menor calidad, menor precio y con situación de dinero ilegal.

#### **2. Inseguridad.**

Delincuencia organizada / informática: La empresa se ha visto en el problema de recibir llamadas haciéndose pasar por gerentes o contadores de la misma empresa,

además de que el soporte técnico de página web o cuentas de e-commerce pueden ser hackeados y perder las cuentas.

**3. Cambios en costos de materia prima / insumos.**

La empresa puede presentar cambios en costos previstos por proveedores, de manera que, al ocurrir un elevado porcentaje en los costos de materia prima e insumos, esta debe de cambiar gradualmente sus costos de producción y darlos a conocer a sus clientes.

**4. Nuevas regulaciones legales.**

Hoy en día las regulaciones del País / Estado van cambiando, por lo que es importante que la empresa esté al tanto de las nuevas regulaciones legales.

**5. Escasez de materia prima.**

Se ha presentado la situación de que no hay materia prima para algunos productos, por lo que la producción y ventas se ven afectadas hasta la llegada de nueva materia prima. (Tarimas, cartón o cable)

**6. Entorno económico.**

La inflación ha generado un punto a dedicar en cuestión al entorno económico, los salarios, incremento de la tasa de interés o recesión.

**7. Posibles crisis futuras sanitarias.**

No contar con algún plan de contingencia para futuras contingencias sanitarias.

#### 4.9.4 Identificación y análisis de debilidades

### DEBILIDADES

**1. Falta de comunicación entre áreas.**

Existe un responsable de cada área, sin embargo, carece de comunicación entre áreas, puesto que producción puede olvidar decirle a logística que ya está completo algún pedido, o bien que este ya fue entregado.

**2. Actitud negativa de cierto personal operativo.**

Existe personal que realiza las actividades de mala forma o bien discute con sus compañeros de trabajo, sin embargo, la empresa no lo cataloga como un acto que deba de ser despedido o sancionado.

**3. Falta de indicadores de desempeño.**

Los operadores únicamente cuentan con el apoyo de su salario y un bono mensual de puntualidad (si lo cumplen al 100%), en cambio, existen operadores que dan más del 100% de su productividad que otros y estos no son recompensados por no existir un indicador de desempeño.

**4. Incumplimiento de especificaciones técnicas de producto terminado.**

Para cada producto o pedido existen lineamiento de calidad en cuestión de material, resistencia del cartón, impresión, cantidad, empaque, etc., pero se han tenido reportes de no conformidad por el hecho de no cumplir con los lineamientos de calidad establecidos.

**5. Los cálculos de stock de seguridad no son estables.**

No existe un sistema de gestión del stock de seguridad que permita saber cada cuanto tiempo y la cantidad que necesita la empresa manufacturar para cumplir con un mínimo de stock siempre que se necesiten.

**6. Falta de estructura organizacional corporativa.**

Los responsables de cada área saben y conocen sus responsabilidades como jefes, sin embargo, la alta dirección es la única con decisión final para que hacer o no hacer en la producción, logística, ventas y compras.

En otras palabras, no están bien delimitadas las responsabilidades de cada persona que toma decisiones.

**7. Se desconoce la información de los principales competidores.**

La información de los competidores no se mantiene actualizada, no se puede afirmar si hay más competidores y que ventajas competitivas tienen sobre ellos.

**8. Dependencia técnica del personal especializado.**

No se dispone con facilidad sustituir al personal, no existe un manual de operación para cada responsable de área u operador designado, puesto que el despedir a la persona, es una decisión errónea, y puede poner en tiempos muertos, algún proceso de la empresa.

**9. No existe un sistema de análisis de costos que permita obtener información en tiempo y forma.**

Para cotizar a futuros clientes, no se tiene a la mano la información de cómo realizar esa cotización; Se pasa el reporte al área de ventas y son los únicos que pueden realizar esa cotización, sin embargo, el tiempo de espera es muy largo.

#### 4.9.5 Identificación y análisis de oportunidades

### OPORTUNIDADES

#### 1. **Expansión del mercado e-commerce.**

A mediados de pandemia, la empresa se ha actualizado en ventas por medio de e-commerce, sus ventas han crecido en plataformas como Mercado Libre y Amazon, posicionándola en el mercado digital.

#### 2. **Impresión de diseño a la medida y al menudeo.**

La empresa cuenta con la maquinaria específica de realización impresión por inyección.

#### 3. **Expansión de mercado por certificación de Empresa Socialmente Responsable (ESR).**

La empresa tiene la certificación como Empresa Socialmente Responsable, por lo que es una ventaja competitiva al nivel de las empresas del mismo giro industrial.

#### 4. **Reutilización de empaque o algún material de productos terceros.**

Material como materia prima recibido como basura, por ejemplo: El cartón reciclado, es utilizado nuevamente para el proceso de manufactura. O el mismo Foam que es recolectado, se selecciona y verifica, este nuevamente puede ser utilizado como materia prima. **Know-how de la empresa.**

#### 5. **Diseño de cajas personalizadas.**

Los clientes y nuevos clientes pueden llegar con una nueva propuesta para su empaque y la empresa se encarga de diseñarla en cuestión de forma, dimensiones, impresión a las indicaciones del cliente.



Diseño de productos personalizados. El diseño es estructural y gráfico propuesto por la empresa.

Una vez propuesto e identificado las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, se sugiere elegir a no más de cuatro conceptos principales, para poder trabajar de manera gradual y eficiente en cada una de ellas y así realizar el cruce de análisis FODA, dicho análisis propuesto se puede ver reflejado en la figura 8 “Análisis FODA 2023”.

**Figura 8**

*Propuesta de FODA 2023*



Figura 8: “Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) 2023”. Elaboración propia-

## 4.10 Cruce de análisis FODA

La definición de los proyectos estratégicos, son derivados del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) dando hincapié al cruce de la matriz FODA, esta se realiza con cada cuadrante definido por las estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas y de supervivencia, Figura 9: “Matriz FODA”.

**Figura 9**

*Matriz FODA*

MATRIZ FODA		
INTERNO EXTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>OFENSIVAS</b> Maximizar Fortalezas - Maximizar Oportunidades	<b>ADAPTATIVAS</b> Minimizar Debilidades - Maximizar Oportunidades
<b>AMENAZAS</b>	<b>DEFENSIVAS</b> Maximizar Fortalezas - Minimizar Amenazas	<b>DE SUPERVIVENCIA</b> Minimizar Debilidades - Minimizar Amenazas

Cada cuadrante arroja dos posibles propuestas de proyecto, sin embargo, se tomará el proyecto que más impacto tenga en la empresa o el proyecto que resulte con una inversión factible para la empresa,

Figura 9: “Matriz FODA”. Elaboración propia.

por lo que solo se desarrollará un solo proyecto por cada cuadrante; Figura 10: “Cruce de matriz FODA”.

Figura 10

Cruce de matriz FODA

MATRIZ FODA		
FACTORES INTERNOS	<b>LISTA DE FORTALEZAS</b> F2 Atención de urgencias F3 Suficiente capacidad instalada F7 Finanzas saludables F8 Tecnología de impresión F11 Sólida gestión de las relaciones con proveedores y clientes	<b>LISTA DE DEBILIDADES</b> D4 Incumplimiento de especificaciones técnicas de producto terminado D5 Los cálculos de stock de seguridad no son estables D6 Falta de estructura organizacional corporativa D8 Dependencia del personal especializado
FACTORES EXTERNOS	<b>FO (MAX – MAX)</b>  F2O2 Diseño de sistema de “ verifica situación actual del pedido” F11O1 Ventas en página web de la empresa al mayoreo y menudeo	<b>DO (MIN – MAX)</b>  D5O1 Implementar un ERP para la gestión de almacenes en tiempo y forma D4O1 Análisis técnico (Normas TAPPI)
<b>LISTA DE OPORTUNIDADES</b> O1 Expansión del mercado E-Commerce O2 Impresión de diseño a la medida y al menudeo O3 Expansión de mercado por certificación ESR O4 Reutilización de empaque o algún material de productos terceros	<b>FA (MAX – MIN)</b>  F11A3 Gestión de stock de producto terminado para clientes más representativos F11A5 Aseguramiento de materia prima mediante alianza con proveedores alternos	<b>DA (MIN – MIN)</b>  D4A3 Especificaciones y calidad de producto terminado
<b>LISTA DE AMENAZAS</b> A2 Inseguridad A3 Cambios en costos de materia prima / insumos A5 Escasez de materia prima A6 Entorno económico		

Figura 10: “Cruce de matriz FODA”. Elaboración propia.

El primer cruce se realiza con las fortalezas y oportunidades ya expuestas, para obtener las estrategias ofensivas, la primera actividad es maximizar y relacionar alguna fortaleza con alguna oportunidad, es decir la función inicial del primer cuadrante será maximizar – maximizar, este definirá las estrategias ofensivas, por lo que su objetivo es interrelacionarlas y/o ligarlas para que estas puedan tener un objetivo o meta en común.

El primer cruce es definido por la fortaleza “F<sub>2</sub> Atención de urgencias” y la oportunidad “O<sub>2</sub> Impresión de diseño a la medida y al menudeo” dando como resultado el proyecto “F<sub>2</sub>O<sub>2</sub> Diseño de sistema: Verifica situación actual de pedido”. Dentro del mismo cuadrante existe un segundo cruce, con la fortaleza “F<sub>11</sub> Sólida gestión de las relaciones con proveedores y

clientes” y con la oportunidad “O<sub>1</sub> Expansión del mercado e-commerce” así mismo, se obtiene la propuesta “F<sub>11</sub>O<sub>1</sub> Ventas en página web de la empresa al mayoreo y menudeo”.

El segundo cruce se realiza con las fortalezas y amenazas que ya se encuentran establecidas, su objetivo es obtener las estrategias defensivas, en este cruce se prioriza maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas, estas deben estar relacionadas, en otras palabras, el objetivo del segundo cuadrante es determinado por maximizar – minimizar.

Las estrategias del segundo cruce son definidos por la fortaleza “F<sub>11</sub> Sólida gestión de las relaciones con proveedores y clientes” y con la amenaza “A<sub>3</sub> Cambios en costos de materia prima / insumos” como resultado de este cruce, se obtiene la propuesta “F<sub>11</sub>A<sub>3</sub> Gestión de stock de producto terminado para clientes más representativos”. Como segunda alternativa de proyecto es con el cruce de la fortaleza “F<sub>11</sub> Sólida gestión de las relaciones con proveedores y clientes” y junto con la amenaza “A<sub>5</sub> Escasez de materia prima” se estima el proyecto “F<sub>11</sub>A<sub>5</sub> Aseguramiento de materia prima mediante alianza con proveedores alternos”

El tercer cruce se realiza con debilidades y oportunidades, y se centra en minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades, es decir, se trata de modificar las debilidades internas, teniendo como base las oportunidades del mercado, por ello su objetivo es determinar las estrategias adaptativas.

En este cuadrante se tienen una relación con la debilidad “D<sub>5</sub> Los cálculos de stock de seguridad no son estables” y con la oportunidad “O<sub>1</sub> Expansión del mercado e-commerce” dando así como resultado la unión y propuesta en “D<sub>5</sub>O<sub>1</sub> Implementar un ERP para la gestión de almacenes en tiempo y forma”, sin embargo se cuenta con una extra relación, con la

debilidad “D<sub>4</sub> Incumplimiento de especificaciones técnicas de producto terminado” y la oportunidad O<sub>1</sub> Expansión del mercado e-commerce” dando una propuesta enfocada en “D<sub>4</sub>O<sub>1</sub> Análisis técnico (normas Tappi)”

En el último cuadrante se hace con la relación entre debilidades y amenazas, con el objetivo de minimizar ambos precedentes y así lograr las estrategias de supervivencia, estas son las estrategias que no se dejan de hacer, pues se consigue al delimitar la posición de la empresa respecto a la competencia.

El cruce se realiza con la debilidad “D<sub>4</sub> Incumplimiento de especificaciones técnicas de producto terminado” y la amenaza “A<sub>3</sub> Cambios en costos de materia prima / insumos” dada esta relación se puede concluir con la propuesta “D<sub>4</sub>A<sub>3</sub> Especificaciones y calidad de producto terminado”

#### **4.11 Proyectos estratégicos como resultado del análisis FODA**

Estrategia ofensiva F<sub>11</sub>O<sub>1</sub> Ventas en página web de la empresa al mayoreo y menudeo

Hoy en día es difícil vender por medio del sitio web de la empresa, debido a que no tienen estandarizados su política de precios, además de que las personas que compran en ese tipo de plataformas online como lo es mercado libre y Amazon, se estipula que no son clientes de la empresa, sino más bien son únicos clientes de las plataformas online ya que funcionan como intermediarios en todas las compras que puedan realizar, por ese motivo se propone el proyecto de “Migración de clientes E-commerce” con la finalidad de aumentar las ventas en la página web de la empresa mediante la migración de los clientes de las plataformas online al sitio web de la empresa.

Estrategia defensiva F<sub>11</sub>A<sub>3</sub> Gestión de stock de producto terminado para clientes más representativos

Tener una estable gestión de stock de seguridad puede ser difícil, aún más si no se tiene estandarizado toda la parte de inventario, la empresa se ve en la necesidad de hacer productos de emergencia puesto que no cuenta con un mínimo de stock de seguridad, por ello se propone el proyecto “Gestión de stock de seguridad” con la finalidad de evitar la sobreproducción con producto terminado de emergencia, así como asegurar un mínimo de stock de seguridad de cada producto terminado.

Estrategia adaptativa D<sub>5</sub>O<sub>1</sub> Implementar un ERP para la gestión de almacenes en tiempo y forma

¿Por qué es importante el inventario? La empresa cuenta con 4 almacenes en su bodega principal ubicada en el centro, lo que la ha orillado a tener una sobreproducción o escasez de producto terminado con mayor demanda, la propuesta es definida con la búsqueda y adaptación de un sistema ERP para el área de almacenes, de modo que este tiene que ser óptimo en todas sus funciones y tener un control total del inventario de producto terminado, así surge el proyecto denominado “Gestión de inventario”

Estrategia de supervivencia D<sub>4</sub>A<sub>3</sub> “Especificaciones y calidad de producto terminado”

Parte de las políticas de la empresa es el cumplimiento de la calidad y especificaciones del producto final, sin embargo la falta de capacitación del personal al recibir materia prima, debido a que no se realiza de forma correcta la inspección de calidad de ese material o bien en el proceso de manufactura no hay capacitación o indicadores de como medir la calidad o resistencia del producto final, y como consecuencia a esto, la empresa se ha visto con

reclamaciones de calidad o reclamos en especificaciones del producto final por parte de sus clientes, y a esto se ha visto en la necesidad de volver a manufacturar dicho pedido por uno nuevo, es decir, cambiar el defectuoso por nuevo producto que cumpla con las especificaciones y calidad de producto acordadas y autorizadas con el cliente.

Como apartado adicional y en conclusión es importante mencionar que, para cada proyecto, no se tomara todo el horario laboral de los jefes o responsables de las áreas involucradas, evidentemente no se puede disponer de las diez horas laborales diarias que realizan de lunes a viernes, por tal motivo únicamente se contemplará trabajar cuatro horas por actividad diaria. De modo que, para cada inversión en recurso humano, está contemplado esta restricción en horas hombre.

#### 4.11.1 Proyecto I: Migración de clientes E-commerce

<b>Proyecto I / F11O1</b>	<b>Migración de clientes E-commerce</b>
---------------------------	---

**Nombre del proyecto:** Migración de clientes E-commerce a página web

**Objetivo:** Incrementar las ventas trimestrales con la migración de clientes de las plataformas de comercio online a página web de la empresa.

**Estrategia:** Tener una política de precios actualizada y determinada logrando que los precios en la página web de la empresa sean más competitivos que en las plataformas de venta online (Mercado libre – Amazon).

**Línea de acción:**

Actividad 1: Analizar todos los productos terminados que se venden por medio de las plataformas de venta online

Actividad 2: Sacar un análisis de costos para cada producto

Actividad 3: Determinar el costo unitario y al mayoreo de la lista de productos terminados

Actividad 4: Actualizar precios en las plataformas de venta online y en página web de la empresa

Actividad 5: Migrar clientes de Mercado libre – Amazon a página web de la empresa.

### **Indicadores:**

Ventas de Mercado Libre y Amazon vs ventas en página web de la empresa

Número total de ventas del primer trimestre en página web debe ser mayor o igual al 5% en comparación del 100% de ventas del trimestre anterior en plataformas online.

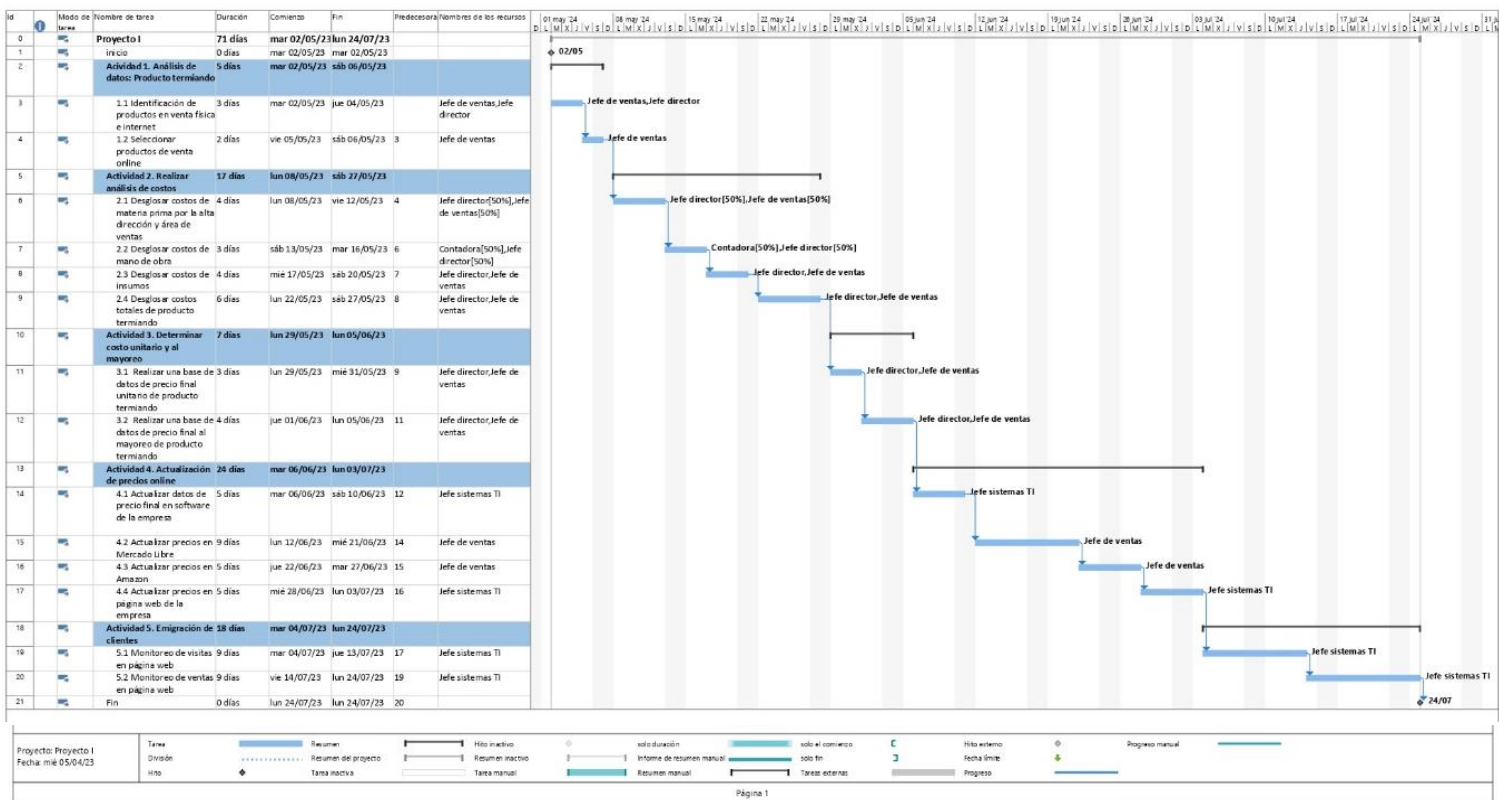


**Meta:** En un periodo de un mes, se alcanzará a tener una política de precios establecida por la alta dirección y área de ventas, contemplando en el primer trimestre un aumento en vistas y/o compras en la página web de un 5% del equivalente al 100% del total de las ventas del trimestre mes anterior en Mercado libre – Amazon.



# Plan de trabajo:

## Diagrama de Gantt: Proyecto I



## Total de recursos humanos empleados en el diagrama de Gantt

Nombre del recurso	Tipo	Etiqueta de material	Iniciales	Grupo	Capacidad máxima	Tasa estándar	Tasa horas extra	Costo/U:	Acumular	Calendario base
Jefe de ventas	Trabajo		J		100%	\$60.00/hora	\$0.00/hora	\$0.00	Prorrrateo	Proyecto 1
Director general	Trabajo		D		100%	\$138.88/hora	\$0.00/hora	\$0.00	Prorrrateo	Proyecto 1
Contadora	Trabajo		C		100%	\$50.00/hora	\$0.00/hora	\$0.00	Prorrrateo	Proyecto 1
Jefe sistemas TI	Trabajo		J		100%	\$40.00/hora	\$0.00/hora	\$0.00	Prorrrateo	Proyecto 1

## Costo total de inversión de recursos humanos para proyecto I

	Comienzo	Fin
Actual	mar 02/05/23	lun 24/07/23
Previsto	NOD	NOD
Real	NOD	NOD
Variación	0d	0d

	Duración	Trabajo	Costo
Actual	71d	273h	\$20,216.04
Previsto	0d	0h	\$0.00
Real	0d	0h	\$0.00
Restante	71d	273h	\$20,216.04

Porcentaje completado:  
 Duración: 0%      Trabajo: 0%

**Cerrar**

Diagrama de Gantt y estadísticas obtenidas por medio del programa MS Project 2010

### Conclusión de proyecto I

Al finalizar el proyecto I “*Migración de clientes e-commerce a página web*” se logrará estabilizar la política de precios del 100% de los productos que se venden por medio de las plataformas de venta online que equivale al 20% del total del número de partes de la empresa.

Con esto se estima aumentar el mayor número de vistas e interacciones en la página web de la empresa, haciendo que los mismos clientes realicen sus compras, pedidos y cotizaciones desde la misma página web, aumentando las ventas y disminuyendo gastos que se realizan en dichas plataformas de venta online.

Al finalizar el diagrama de Gantt y contemplar los gastos de inversión en recurso humano de la empresa, se contempla una inversión en recurso humano de \$20,216.04 pesos (Veinte mil doscientos dieciséis pesos 04/100 M.N); con las personas que actualmente funciona esta área: director, jefe de área de ventas, jefe de sistemas TI y contador, a esta inversión se le suma el costo de internet de un total de \$800 pesos (Ochocientos pesos 00/100 M.N.) mensuales, al ser un proyecto de setenta y un días, se estima una inversión final de \$22,104.64 pesos (Veintidós mil ciento cuatro pesos 64/100 M.N.); En conclusión, se puede llevar a cabo este proyecto, lo que significa que no requiere una inversión extra, esto en función a que es un gasto que siempre realiza la empresa a sus trabajadores, con su salario neto y gasto de internet.

#### 4.11.2 Proyecto II: Gestión de stock de seguridad

<b>Proyecto II / F11A3</b>	<b>Gestión de stock de seguridad</b>
----------------------------	--------------------------------------

**Nombre del proyecto:** Gestión de stock de seguridad

**Objetivo:** Tener un 80% de confiabilidad de stock de seguridad de los productos con mayor demanda diaria.

**Estrategia:** Determinar los puntos de reorden pedido para productos con mayor demanda para evitar que haya faltante de inventario, utilizando como base un forecast de producción de 5 meses.

**Línea de acción:**

Actividad 1: Tener los históricos de ventas de los productos con mayor demanda

Actividad 2: Sacar demanda semanal y puntos de pedido

Actividad 3: Realizar un forecast de producción de 5 meses

Actividad 4: Con base en el forecast, realizar una planeación en tiempo y forma con los puntos de pedido

Actividad 5: Validar producción semanal correspondiente a demanda diaria

Actividad 6: Dar seguimiento continuo al stock de seguridad

### Indicadores:

El total del número de partes con stock de seguridad al 100% / 140 (Correspondiente al total de número de partes que se quiere analizar) x 100; Esto tiene que ser  $\geq$  80% de confiabilidad de SS (stock de seguridad).

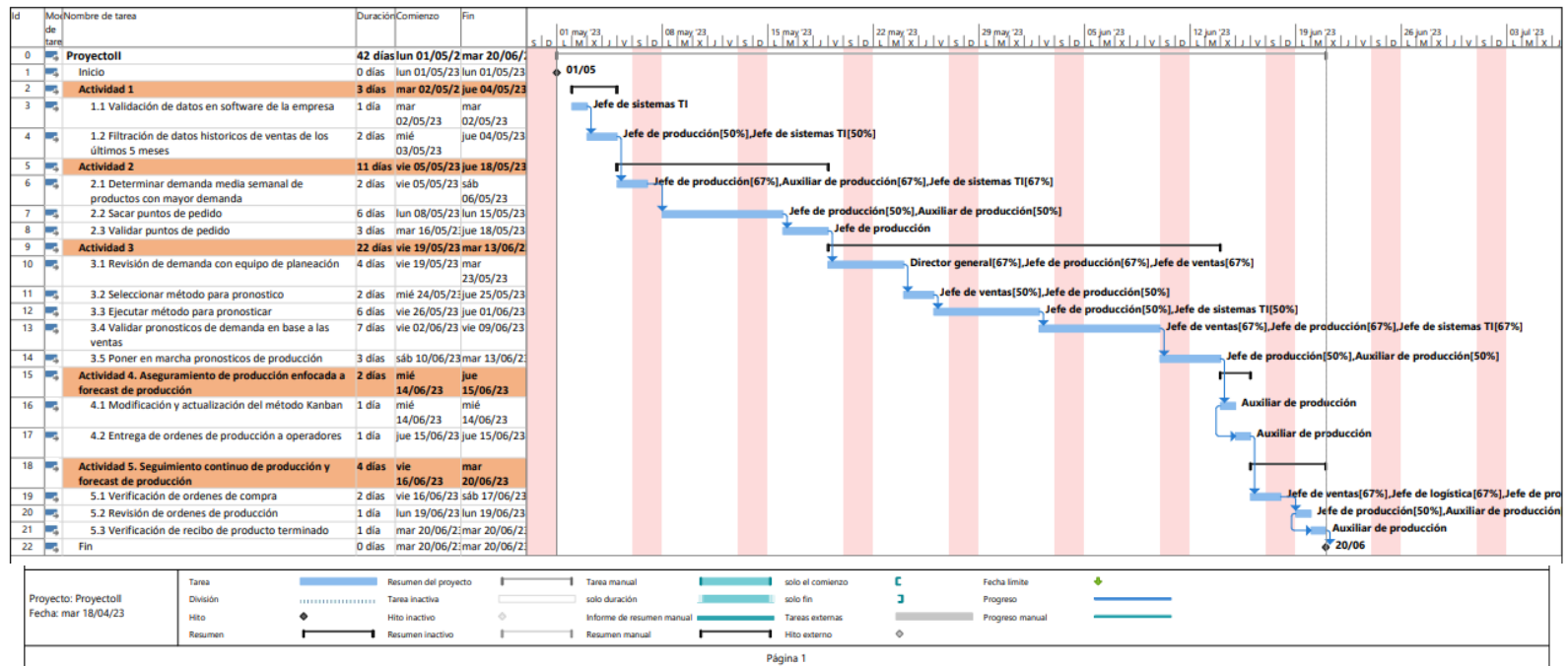
$$\frac{\text{Total de número de partes con SS al 100\%}}{140} \times 100 \geq 80\% \text{ de confiabilidad del stock de seguridad total}$$

(20% de total de número de partes de la empresa)

**Meta:** Al finalizar el segundo mes se deberá contar con el 80% de confiabilidad del stock de seguridad de 140 números de parte que equivale al 20% del inventario total de la empresa.

## Plan de trabajo:

## Diagrama de Gantt: Proyecto II



## Total de recurso humano en el diagrama de Gantt

Nombre del	Tipo	Etiqueta de	Iniciales	Grupo	Capacidad	Tasa	Tasa horas	Costo/U.	Acumu	Calendario
Jefe de ventas	Trabajo		J		100%	\$60.00/hora	\$0.00/hora	\$0.00	Prorrrateo	Proyecto II
Director general	Trabajo		D		100%	\$138.89/hora	\$0.00/hora	\$0.00	Prorrrateo	Proyecto II
Encargada de RH	Trabajo		E		100%	\$50.00/hora	\$0.00/hora	\$0.00	Prorrrateo	Proyecto II
Jefe de producción	Trabajo		J		100%	\$46.30/hora	\$0.00/hora	\$0.00	Prorrrateo	Proyecto II
Jefe de sistemas TI	Trabajo		J		100%	\$40.00/hora	\$0.00/hora	\$0.00	Prorrrateo	Proyecto II
Auxiliar de producción	Trabajo		A		100%	\$27.78/hora	\$0.00/hora	\$0.00	Prorrrateo	Proyecto II
Jefe de logística	Trabajo		J		100%	\$46.30/hora	\$0.00/hora	\$0.00	Prorrrateo	Proyecto II

## Costo total de inversión de recursos humanos para proyecto II

	Comienzo	Fin	
Actual	lun 01/05/23	mar 20/06/23	
Previsto	NOD	NOD	
Real	NOD	NOD	
Variación	0d	0d	
	Duración	Trabajo	Costo
Actual	42d	220h	\$10,747.35
Previsto	0d	0h	\$0.00
Real	0d	0h	\$0.00
Restante	42d	220h	\$10,747.35
Porcentaje completado:			
Duración: 0%      Trabajo: 0%			
			<input type="button" value="Cerrar"/>

Diagrama de Gantt y estadísticas obtenidas por medio del programa MS Project 2010

### Conclusión de proyecto II

Se puede concluir que al finalizar el proyecto II “*Gestión de stock de seguridad*” se logrará optimizar el stock de seguridad del inventario de los productos con mayor demanda que equivale al 20% del total de producto terminado de la empresa, además de evitar la manufactura de emergencia o de inmediato de dichos productos, teniendo así un flujo continuo de producción adecuada a la demanda diaria.

Se estima que únicamente la inversión será del recurso humano para las áreas: dirección general, ventas, sistemas TI, producción, logística y recursos humanos, contemplando un total de 7 personas, y teniendo como base que únicamente se dedicara cuatro horas por actividad diaria, más los gastos de operación como internet que equivale a \$800 pesos (Ochocientos pesos 00/100 M.N.) al mes, dando una inversión final de \$11,864.55 pesos (once mil ochocientos sesenta y cuatro pesos 55/100 M.N.) mensuales considerando que el proyecto se puede realizar en un lapso de cuarenta y dos días. Además, es importante

mencionar que la empresa ya tiene al personal y el contrato de internet, por lo que no habría un gasto extra al que ya se realiza continuamente.

#### 4.11.3 Proyecto III: Gestión de inventario

<b>Proyecto III / D501</b>	<b>Gestión de inventario</b>
----------------------------	------------------------------

**Nombre del proyecto:** Gestión de inventario de producto terminado

**Objetivo:** Digitalizar, actualizar y automatizar el inventario de producto terminado.

**Estrategia:** Implementación de un sistema de ERP para el área de almacén.

**Línea de acción:**

Actividad 1: Actualizar datos de productos terminados

Actividad 2: Revisar la digitalización de los datos

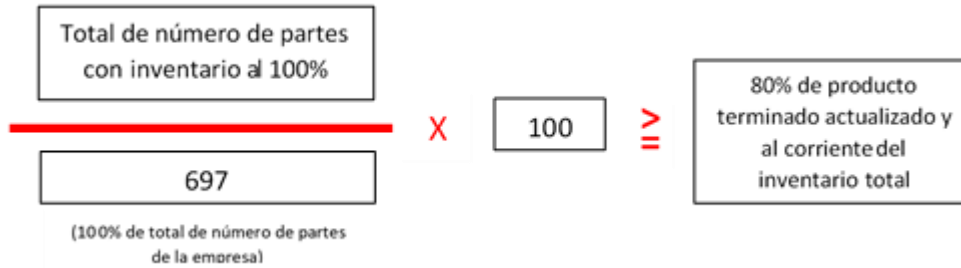
Actividad 3: Hacer un inventario

Actividad 4: Buscar alternativas de ERP para almacén

Actividad 5: Implementación de sistema ERP

**Indicadores:**

El total del número de partes con inventario al 100% / 697 (Correspondiente al total de número de partes de la empresa) x 100; Esto tiene que ser  $\geq 80\%$  del producto terminado actualizado y al corriente del inventario total.



**Meta:** Al finalizar los tres meses establecidos, de los 697 de producto terminado de la empresa, contar con el 80 % de confiabilidad del inventario actual, actualizado y al corriente con almacén.

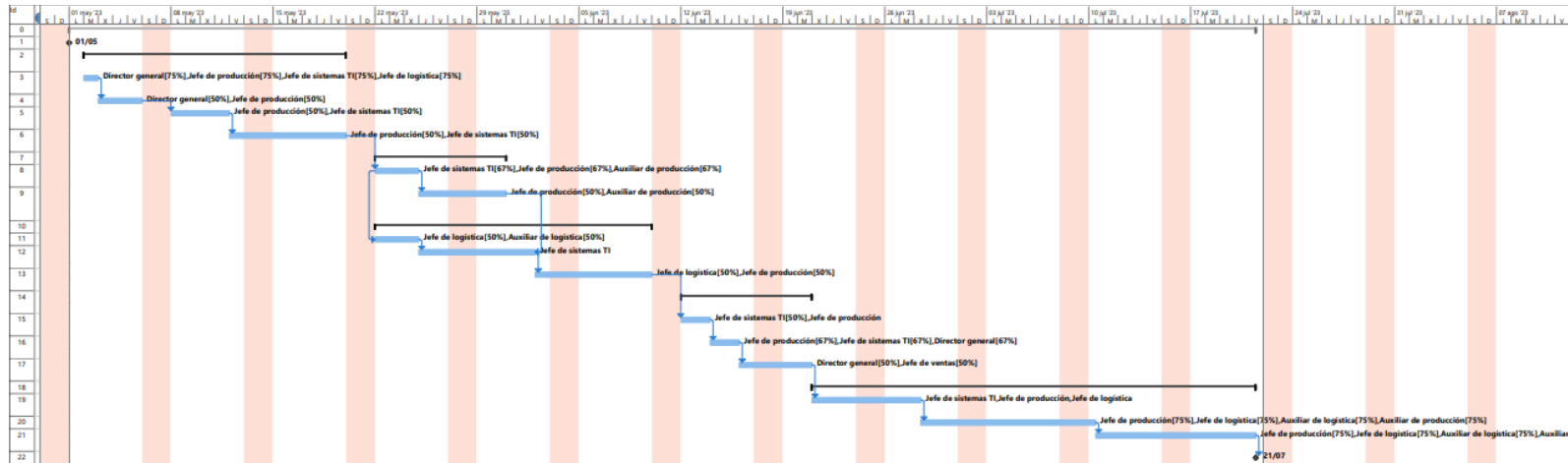
### Plan de trabajo:

#### Serie de actividades: Proyecto III

Id	Mod de tarea	Nombre de tarea	Duraci	Comienzo	Fin	Predc	Nombres de los recursos
0		Proyecto III	57.33	Jun 01/05/2	vie 21/07/2		
1		Inicio	0 días	Jun 01/05/2	Jun 01/05/2		
2		Actividad 1. Actualización de datos de producto terminado	13 días	mar 02/05/23	vie 19/05/23		
3		1.1 Verificar el total de números de parte (producto terminado)	1 día	mar 02/05/23	mar 02/05/23		Director general[75%], Jefe de
4		1.2 Recopilación de nuevos números de parte	3 días	mié 03/05/2	vie 05/05/2	3	Director general[50%],
5		1.3 Subir número de parte faltantes a software de la empresa	3 días	lun 08/05/23	jue 11/05/23	4	Jefe de producción[50%], Jefe
6		1.4 Actualizar datos en especificaciones de producto terminado	6 días	vie 12/05/23	vie 19/05/23	5	Jefe de producción[50%], Jefe
7		Actividad 2. Revisar la digitalización de datos	7 días	lun 22/05/2	mar 30/05/2		
8		2.1 Revisar base de datos de todos los productos terminados en software	3 días	lun 22/05/23	mié 24/05/23	6	Jefe de sistemas TI[67%], Jefe de
9		2.2 Comparar especificaciones de cada producto terminado con planos de cada producto	4 días	jue 25/05/23	mar 30/05/23	8	Jefe de producción[50%], Auxi
10		Actividad 3. Actualizar inventario	15 días	lun 22/05/2	vie 09/06/2		
11		3.1 Realizar inventario de cada almacén	3 días	lun 22/05/2	mié 24/05/2	8CC	Jefe de logística[50%],
12		3.2 Actualizar existencia de producto terminado en software de la empresa	6 días	jue 25/05/23	jue 01/06/23	9FF, 1	Jefe de sistemas TI
13		3.3 Validación de datos actualizados en software	6 días	vie 02/06/23	vie 09/06/23	12	Jefe de logística[50%], Jefe de
14		Actividad 4. Buscar alternativas de ERP para almacén	7 días	lun 12/06/23	mar 20/06/23		
15		4.1 Buscar opciones de sistema ERP para almacén en internet	2 días	lun 12/06/23	mar 13/06/23	13	Jefe de sistemas TI[50%], Jefe de
16		4.2 Comparar opciones de sistema ERP para almacén	2 días	mié 14/06/23	jue 15/06/23	15	Jefe de producción[67%], Jefe
17		4.3 Elegir la mejor opción de sistema ERP para almacén	3 días	vie 16/06/23	mar 20/06/23	16	Director general[50%], Jefe de
18		Actividad 5. Implementación de sistema ERP	22.33	mié 21/06/2	vie 21/07/2		
19		5.1 Adaptación de sistema ERP para el área de almacén	5.33	mié 21/06/23	mié 28/06/23	17	Jefe de sistemas TI, Jefe de
20		5.2 Dar seguimiento al sistema ERP	8 días	mié 28/06/2	lun 10/07/2	19	Jefe de producción[75]
21		5.3 Verificar existencias de producto terminado en sistema ERP vs físico	9 días	lun 10/07/23	vie 21/07/23	20	Jefe de producción[75%], Jefe
22		Fin	0 días	vie 21/07/2	vie 21/07/2	21	



## Diagrama de Gantt Proyecto II



### Total de recursos humanos empleados en el diagrama de Gantt

Nombre del	Tipo	Etiqueta de	Iniciales	Grupo	Capacidad	Tasa	Tasa horas	Costo/U:	Acumu	Calendario
Jefe de ventas	Trabajo		J		100%	\$60.00/hora	\$0.00/hora	\$0.00	Prorrateo	Proyecto III
Director general	Trabajo		D		100%	\$138.89/hora	\$0.00/hora	\$0.00	Prorrateo	Proyecto III
Encargada de RH	Trabajo		E		100%	\$50.00/hora	\$0.00/hora	\$0.00	Prorrateo	Proyecto III
Jefe de producción	Trabajo		J		100%	\$46.30/hora	\$0.00/hora	\$0.00	Prorrateo	Proyecto III
Jefe de sistemas TI	Trabajo		J		100%	\$40.00/hora	\$0.00/hora	\$0.00	Prorrateo	Proyecto III
Auxiliar de producción	Trabajo		A		100%	\$27.78/hora	\$0.00/hora	\$0.00	Prorrateo	Proyecto III
Auxiliar de logística	Trabajo		A		100%	\$45.00/hora	\$0.00/hora	\$0.00	Prorrateo	Proyecto III
Jefe de logística	Trabajo		J		100%	\$46.30/hora	\$0.00/hora	\$0.00	Prorrateo	Proyecto III

### Costo total de inversión de recursos humanos para proyecto III

	Comienzo	Fin
Actual	lun 01/05/23	vie 21/07/23
Previsto	NOD	NOD
Real	NOD	NOD
Variación	0 días	0 días

	Duración	Trabajo	Costo
Actual	57.33 días	468 horas	\$21,791.22
Previsto	0 días	0 horas	\$0.00
Real	0 días	0 horas	\$0.00
Restante	57.33 días	468 horas	\$21,791.22

Porcentaje completado:  
Duración: 0%      Trabajo: 0%

Cerrar

Diagrama de Gantt y estadísticas obtenidas por medio del programa MS Project 2010

### Conclusión de proyecto III

Al concluir el proyecto “*Gestión de inventario*” se espera que al inicio del cuarto mes después de la implementación del sistema ERP para el área de inventario, los resultados del inventario deban coincidir con el total de los productos terminados existentes en el área de almacén, cumpliendo con una estandarización continua de todos los productos, además de tenerlos actualizados y digitalizados respectivamente. Por lo que no debe haber discrepancia o esta debe ser mínima.

La inversión prevista es para los recursos humanos, que contempla a) dirección general con el director de la empresa, b) área de sistemas TI con un ingeniero en sistemas, c) área de producción con dos ingenieros industriales, d) área de almacén o logística con dos responsables de área, e) área de ventas con un encargado, f) área de RH con un contador; gastos de internet y la cotización del módulo de inventario de ERP.

El módulo de ERP para el área de inventario-almacén tiene una estimación de \$40,000 pesos (Cuarenta mil pesos 00/100 M.N.). Por lo que la inversión fuerte se centra en el módulo de ERP y una inversión en recurso humano y gastos fijos., teniendo la base de un salario de:

- a) Jefe de ventas: \$3,000 pesos (Tres mil pesos 00/100 M.N.) semanales
- b) Director general: \$7,500 pesos (Siete mil quinientos pesos 00/100 M.N.) semanales
- c) Encargada de RH: \$2,500 pesos (Dos mil quinientos pesos 00/100 M.N.) semanales
- d) Jefe de producción: \$2,500 pesos (Dos mil quinientos pesos 00/100 M.N.) semanales
- e) Jefe de sistemas TI: \$2,000 pesos (Dos mil pesos 00/100 M.N.) semanales
- f) Auxiliar de producción: \$1,500 pesos (Mil quinientos pesos 00/100 M.N.)
- g) Jefe de logística: \$2,500 pesos (Dos mil quinientos pesos 00/100 M.N.) semanales
- h) Auxiliar de logística: \$2,250 pesos (Dos mil doscientos cincuenta pesos 00/100 M.N.)  
semanales

Datos obtenidos en su totalidad por personal de la empresa, sin embargo, para los salarios de dirección general, área de ventas y recursos humanos, son salarios promedio obtenidos vía internet, debido a que, por confidencialidad, la empresa no otorga ese tipo de información a terceros.

Los recursos humanos son sumados con los gastos fijos de operación de internet que equivale a \$800 pesos (Ochocientos pesos 00/100 M.N.) mensuales, de modo que la inversión total final será de \$63,205.42 pesos (Sesenta y tres mil doscientos cinco pesos 42/100 M.N.). Por tal motivo la inversión extra a la que realiza hoy en día la empresa será de \$40,000 pesos (Cuarenta mil pesos 00/100 M.N.) que es el equivalente al sistema ERP para el área de almacén.

#### 4.11.4 Proyecto IV: Especificaciones y calidad de producto terminado

<b>Proyecto IV / D4A3</b>	<b>Especificaciones y calidad de producto terminado</b>
---------------------------	---

**Nombre del proyecto:** Modelo de aseguramiento de calidad de producto terminado

**Objetivo:** Asegurar que el producto de cartón del cliente llegue con la calidad solicitada y así reducir el número de reclamaciones

**Estrategia:** Capacitar al área de recepción de materia prima para validar la calidad del producto de proveedores de cartón (Biopapel y CARTRO).

**Línea de acción:**

Actividad 1: Capacitación al área de recepción de materia prima para validar la calidad en: resistencia, flauta, grosor y tipo del cartón

Actividad 2: Solicitar certificados de calidad y pruebas de resistencia a proveedores

Actividad 3: Realizar auditorías a proveedores

Actividad 4: Realizar pruebas de resistencia aleatoria a la materia prima

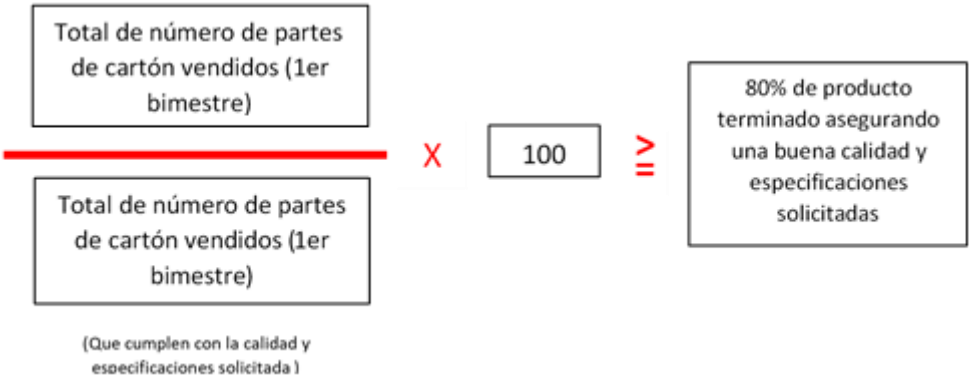
Actividad 5: Capacitar al área de calidad para darle un seguimiento continuo a la calidad del producto final, desde su manufactura hasta su entrega final

Actividad 6: Buscar mejores opciones de proveedores

**Indicadores:**

Del total de números de partes de cartón vendidos en el primer bimestre sobre el total de productos de cartón que cumplieron con la calidad y especificaciones solicitada, por 100, esta

debe ser mayor o igual al 80% de producto terminando con buena calidad y especificaciones solicitadas.

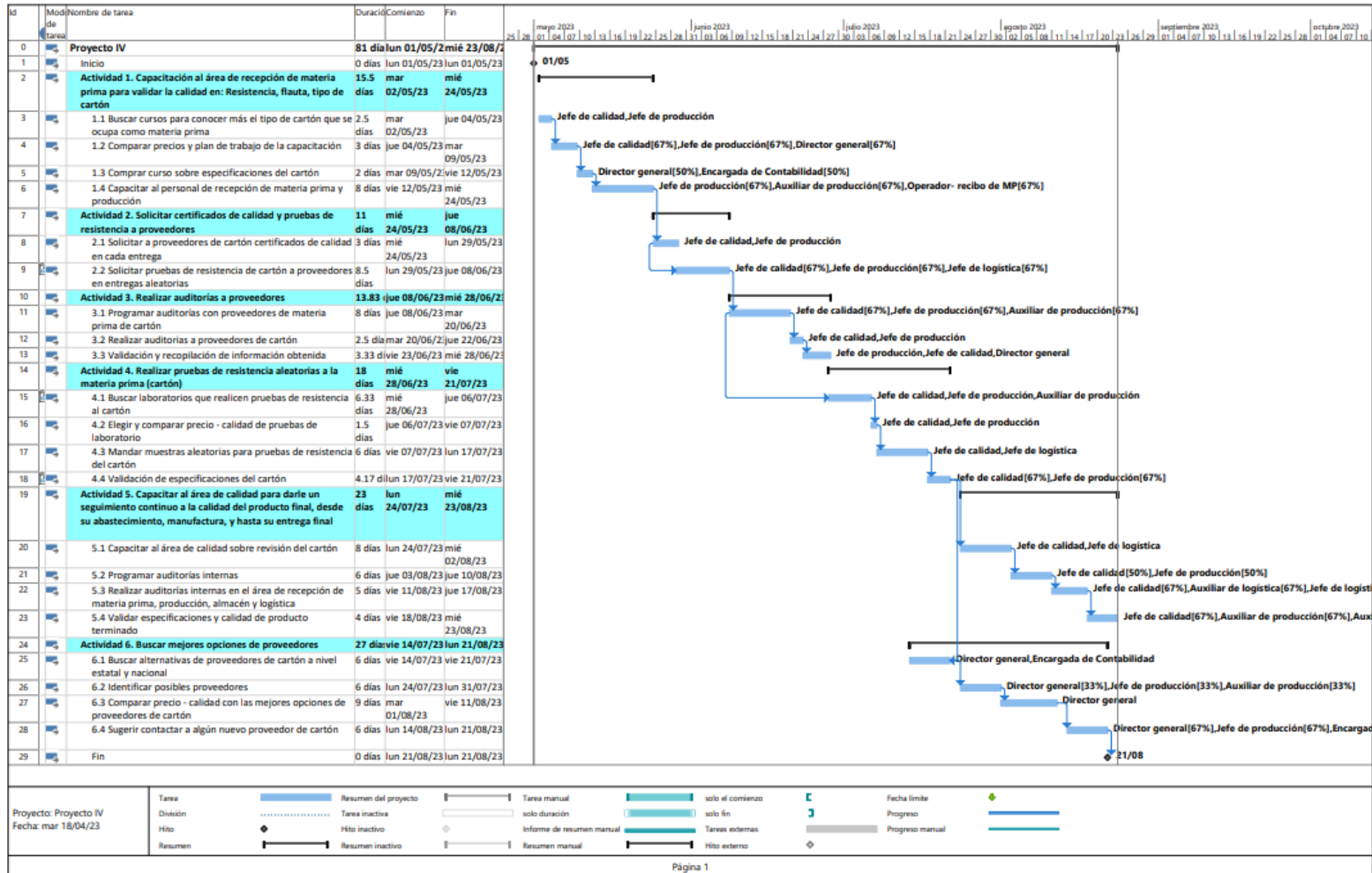


**Meta:**

Al finalizar el primer y segundo bimestre, el 100% en producto terminado de cartón, garantizar un 80% de la calidad y especificaciones solicitadas por el cliente del producto terminado.

# Plan de trabajo

## Diagrama de Gantt: Proyecto IV



## Total de recursos humanos empleados en el diagrama de Gantt

Nombre del	Tipo	Etiqueta de	Iniciales	Grupo	Capacidad	Tasa	Tasa horas	Costo/U.	Acumu	Calendario
Director general	Trabajo		D		100%	\$138.88/hora	\$0.00/hora	\$0.00	Prorrateo	Proyecto IV
Encargada de Contabilidad	Trabajo		E		100%	\$50.00/hora	\$0.00/hora	\$0.00	Prorrateo	Proyecto IV
Jefe de producción	Trabajo		J		100%	\$46.30/hora	\$0.00/hora	\$0.00	Prorrateo	Proyecto IV
Jefe de sistemas TI	Trabajo		J		100%	\$40.00/hora	\$0.00/hora	\$0.00	Prorrateo	Proyecto IV
Auxiliar de producción	Trabajo		A		100%	\$27.78/hora	\$0.00/hora	\$0.00	Prorrateo	Proyecto IV
Jefe de logística	Trabajo		J		100%	\$46.30/hora	\$0.00/hora	\$0.00	Prorrateo	Proyecto IV
Auxiliar de logística	Trabajo		A		100%	\$45.00/hora	\$0.00/hora	\$0.00	Prorrateo	Proyecto IV
Jefe de calidad	Trabajo		J		100%	\$45.00/hora	\$0.00/hora	\$0.00	Prorrateo	Proyecto IV
Operador-recibo de MP	Trabajo		O		100%	\$27.78/hora	\$0.00/hora	\$0.00	Prorrateo	Proyecto IV

## Costo total de inversión de recursos humanos para proyecto IV

	Comienzo	Fin
Actual	lun 01/05/23	mié 23/08/23
Previsto	NOD	NOD
Real	NOD	NOD
Variación	0d	0d

	Duración	Trabajo	Costo
Actual	81d	797.33h	\$44,897.48
Previsto	0d	0h	\$0.00
Real	0d	0h	\$0.00
Restante	81d	797.33h	\$44,897.48

Porcentaje completado:

Duración: 0%      Trabajo: 0%

Diagrama de Gantt y estadísticas obtenidas por medio del programa MS Project 2010

## Conclusión de proyecto IV

Al finalizar el proyecto “*Modelo de aseguramiento de calidad de producto terminado*” se logrará que el personal se encuentre capacitado y capaz de identificar los posibles defectos que pueda tener la materia prima al ser recibida de proveedores, además de garantizar un seguimiento continuo en el área de manufactura, empaque, embalaje y hasta su llegada con el cliente final. Además de tener una buena estrategia como empresa.

La inversión solicitada se desglosa en los recursos humanos, contemplando a las áreas de dirección general, calidad, producción, logística y contabilidad. Considerando al director general, encargado de contabilidad, jefe y auxiliar de producción, jefe de sistemas TI, jefe de y auxiliar de logística, jefe de calidad y operador del área de manufactura de la manipulación del cartón.

El curso sobre el tipo y manipulación del cartón tiene un valor de \$1,300 pesos (Un mil trescientos pesos 00/100 M.N.) por cada persona física, por lo que se estima una inversión inicial de \$9,100 pesos (Nueve mil cien pesos 00/100 M.N.) en una sola exhibición para el curso/capacitación del cartón para los principales jefes y auxiliares del área de manufactura y predecesores, más los gastos de nómina de cada trabajador, dado que esta inversión de salarios netos sigue siendo la misma mensualmente ya que no se necesitara algún otro integrante de los que ya cuenta la empresa, cabe recordar que se estima la inversión en horas hombre considerando que cada actividad es realizada en un tiempo de cuatro horas diarias, además de contemplar los gastos fijos de internet. Dado esto, la empresa únicamente tendría que realizar una inversión extra a lo que sería la capacitación de su personal operativo.

Al abordar una inversión general y final del proyecto IV se estima una inversión de \$56,152.08 pesos (Cincuenta y seis mil ciento cincuenta y dos pesos 08/100 M.N.) considerando un tiempo promedio de ochenta y un días.

#### **4.12 Conclusión**

Al final del cada proyecto se obtuvo la inversión final que tendrían, dependiendo del giro o meta del proyecto, sin embargo, cabe mencionar que dicha inversión en su mayoría es trabajo horas hombre, y al final se estima que esa inversión ya se tiene establecida por parte de la empresa, es decir, entra dentro de todos los salarios netos de cada participante del proyecto;



Y, si se tuviera que realizar o generar una consultoría externa, eso es lo que costaría por cada proyecto.

Hoy en día la empresa está posicionada en un buen mercado, sin embargo, al aprovechar e invertir en los cuatro proyectos, obtendría varios y mejores beneficios, como lo es tener capacitada a toda el área de recepción de materia prima y manufactura, la reestructuración y confiabilidad de un inventario, la gestión adecuada y valorada de un stock de seguridad y evidentemente, lograr mayores ventas y rentabilidad en su página web, además de evitar la sobre manufactura de los productos, tener ahorro de gastos en plataformas de venta ecommerce y lograr un mayor flujo continuo en cada proceso.

Sin embargo, es de vital importancia la participación del director general de la empresa, a todo el equipo de planeación o jefes de áreas involucradas para la toma de decisiones, y la delegación de responsabilidades, debido a que son el pilar fundamental que debería tener cada empresa, siempre haciendo que la empresa gane más.

Por esa razón se propone la adaptación e implementación de los cuatro proyectos, con la intención de validar la proyección a mediano y largo plazo que se tiene y sobre todo evidenciar que efectivamente es vital contar con una planeación estratégica como primer paso para lograr mejor resultados enfocados al entorno interno y externo de la empresa, además de sintetizar el apoyo y participación que genera y puede lograr un ingeniero industrial dentro de esta rama industrial

## CÁPITULO V. Conclusiones

En respuesta a la hipótesis que se había planteado en este proyecto, se puede asegurar que tener una planeación estratégica si es factor determinante para el logro de los objetivos estratégicos organizacionales, sobre todo si no se tiene conocimiento de lo que es o bien si no se encuentra bien fundamentada. Ante cada situación existen precedentes que hacen una buena o mala planeación estratégica, no obstante, cabe destacar, que las personas involucradas deberían tener conocimientos base sobre que es o como se forma una planeación estratégica, o en su defecto estas deben ser orientadas o capacitadas por los mismos directivos y/o responsables de la empresa u organización.

Pero esto, realmente ¿quién determina la planeación estratégica?, como se ha previsto en este proyecto, comienza con la alta dirección, ya que esta determinará que es lo que quiere alcanzar para su empresa, con base a eso, la alta dirección no solo puede formarla o empezarla, sino que necesitará de todas las áreas interesadas para su próximo desarrollo, estas se pueden ver reflejas con los jefes de cada área, siendo estos los más aptos o formados para debatir cualquier tema que se relacione con la empresa, además de mencionar que dichas áreas deben mostrar la capacidad de análisis y trabajo en equipo que se necesita para concluir una buena planeación estratégica.

Además de esto, como bien, se establece completar al equipo de trabajo a un ingeniero industrial, este tiene la capacidad de identificar y desarrollar los principales problemas, ideas o proyectos que tiene o puede adquirir la empresa, esto por medio de cada uno de los procesos que lleva una planeación estratégica, sobre todo es el indicado de la toma de decisiones, asegurando un trabajo colaborativo, de motivación y así lograr los objetivos de la empresa.

No obstante, cumple con los requisitos fundamentales en decidir cuál es el mejor rumbo que debe tomar la empresa si quiere ganar mayor rentabilidad.

Desarrollar el rumbo estratégico de la empresa, no es una tarea fácil, si bien la identificación de procesos y su misma gestión, hacen que cada vez más personas caigan erróneos a tomar malas decisiones, sin embargo no es alarmante, más bien se trata de identificar que personas hacen más por más a la empresa, un ingeniero industrial puede estar al mando de la construcción de una planeación estratégica, buscan identificar las causas raíz de los problemas de las empresa y ocupar cada una de sus oportunidades para volverlas unas empresas más rentables.

Cada parte que el ingeniero industrial hace se basa en el diagnostico interno que realiza a la empresa, ya que el identifica que el *“Ser competitivo determina el éxito o fracaso de las empresas”* y esto se relaciona a tener una o varias estrategias competitivas o, en otras palabras, tener un posicionamiento competitivo.

Cabe destacar que el comienzo de una planeación estratégica es con el equipo interdisciplinario que estará a cargo de la toma de decisiones de la empresa, estos son designados por la dirección general, dado esto, se comienza con el diagnostico interno de la empresa, desarrollando cada parte o área de la misma, sin omitir ningún detalle, puesto que cada información es vital para llegar a los objetivos estratégicos que necesita o requiere cumplir la empresa, dando paso a la formulación y primera interacción con el desarrollo de una planeación estratégica, esto sin olvidar llevar de la mano al responsable que maneje cada detalle que esta implica, como lo puede ser un mismo ingeniero industrial como se ha ido mencionado.

Por consiguiente, la falta de institucionalización de una empresa también determina el rumbo de la empresa, si bien se puede concluir que es muy indispensable que la alta dirección delegue tareas o responsabilidades a los miembros o jefes que tiene en cada área, esto con el fin de agilizar la toma de decisiones, evitar estar siempre cien por ciento presente en cada proceso de la empresa o bien depender siempre de la dirección, en la toma de decisiones. Como director o directora de una empresa, sobre todo cuando se trata de una empresa familiar, se ha visto que siempre quiere involucrar a sus familiares a continuar con el desarrollo de la empresa y no se querrá que personas externas tomen decisiones, así mismo, es necesario aprender a confiar y capacitar a trabajadores capaces de llevar el rumbo de la empresa, puesto que ellos son lo que darán pie a la continuación de la mejora continua de la empresa, haciendo un buen trabajo y cumpliendo con cada objetivo estratégico que se encuentre establecido.

Para la cultura organizacional, no solo se queda plasmada en lonas o documentos de la empresa, esta debe ser mostrada a los trabajadores, y formarlos con la intención de que conozcan el lugar en donde trabajan, en saber que hacen y con qué objetivo hacen su trabajo, pues gracias a ellos la empresa siempre da un giro extra a la competitividad de tener una producción eficiente, un producto de calidad, una entrega de logística buena, por mencionar algunas, pero si ellos no saben, no conocen o no identifican cuál es el rumbo de la empresa, cuáles son sus valores o incluso cual es la misión o visión de la misma, desafortunadamente no tendrán un enfoque claro sobre lo que necesita la empresa de ellos, y porque cada uno desempeña un trabajo acorde a las necesidades de ella, y por ello mismo la falta de identidad con la empresa hace que deserten o bien encuentren algún otro trabajo, también tiene que ver con el apoyo y esfuerzo que ponga la empresa para garantizar su pertenencia, ya que si un

empleado es comprometido pero no percibe cierto reconocimiento a su mismo esfuerzo, no se sentirá parte de la empresa. (Wellbeing, 2021)

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

AEC - *Diagrama SIPOC*. (s. f.). Recuperado 12 de enero de 2023, de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/diagrama-sipoc>

Alonso, C. (2022a, mayo 19). Mapa de procesos de una organización, ¿qué es y cómo se elabora? *GlobalSuite Solutions*. <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-mapa-de-procesos-y-como-se-elabora/>

Alonso, C. (2022b, mayo 19). Mapa de procesos de una organización, ¿qué es y cómo se elabora? *GlobalSuite Solutions*. <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-mapa-de-procesos-y-como-se-elabora/>

Atlassian. (s. f.). *Diagramas de Gantt*. Atlassian. Recuperado 16 de marzo de 2023, de <https://www.atlassian.com/es/agile/project-management/gantt-chart>

Barker, Joel, “Paradigmas para el siglo XXI”. The business of paradigms. Editorial. 1998

BBVA. (s. f.). La sostenibilidad como principal criterio para el consumo pos-COVID-19. *BBVA NOTICIAS*. Recuperado 22 de noviembre de 2022, de <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/la-sostenibilidad-como-principal-criterio-para-el-consumo-pos-covid-19/>

Betancourt, D. F. (24 de diciembre de 2019). ISO 9001 y cómo hacer la política de calidad. Recuperado el 29 de noviembre de 2022, de Ingenio Empresa: [www.ingenioempresa.com/politica-de-calidad-iso-9001](http://www.ingenioempresa.com/politica-de-calidad-iso-9001)

Betancourt, D. F. (19 de abril de 2018). Cómo hacer el análisis FODA (matriz FADO) paso a paso + ejemplo práctico. Recuperado el 28 de noviembre de 2022, de Ingenio Empresa: [www.ingenioempresa.com/matriz-foda](http://www.ingenioempresa.com/matriz-foda)

Betancourt, D. F. (01 de septiembre de 2018). Cómo hacer un Análisis PESTEL. Recuperado el 16 de mayo de 2023, de Ingenio Empresa: [www.ingenioempresa.com/analisis-pestel](http://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel).

Brown, C. (2018). *Why and how to employ the SIPOC model*. 12(3). <https://pwebebsco.bibliotecabuap.elogim.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=62b136c3-58f9-4c63-bc0d-d019c1e5f1c8%40redis>

Chaves, J., Merino, C., & Muñoz, G. (2012). automocing: 4. ORGANIZACIÓN, ORGANIGRAMAS Y TEORÍAS ORGANIZATIVAS. *automocing*. <http://automocing-jeclage.blogspot.com/2012/01/4-organizacion-organigramas-y-teorias.html>

*Cómo definir misión, visión y valores en la empresa* | Roberto Espinosa. (s. f.). Recuperado 22 de enero de 2023, de <https://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>

*Copy of Practisis*. (s. f.). Recuperado 12 de enero de 2023, de <https://www.practisis.com/post-one/la-importancia-de-implementar-procesos-operativos-en-tu-empresa>

Douglas, da S. (2022). *Valores de una empresa: Que son + ejemplos*. Zendesk MX. <https://www.zendesk.com.mx/blog/valores-de-una-empresa/>

Ebener, D. R., & Smith, F. L. (2015). *Strategic Planning: An Interactive Process for Leaders*. EBSCO. <https://eds.p.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzExNTUyNzFfX0FO0?sid=6f81c6af-cf3b-43db-8492-83d48681f017@redis&vid=5&format=EK&rid=1>

- EditorR. (2015, diciembre 20). ¿En qué consiste la política de calidad de una empresa? *Software ISO*. <https://www.isotools.org/2015/12/20/en-que-consiste-la-politica-de-calidad-de-una-empresa/>
- EditorR. (2016, diciembre 22). ISO 9001 2015¿Cómo redactar la política de calidad? *Software ISO*. <https://www.isotools.org/2016/12/22/iso-9001-2015como-redactar-la-politica-calidad/>
- EDN2020.pdf*. (s. f.). Recuperado 3 de octubre de 2022, de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/OtrTemEcon/EDN2020.pdf>
- EDUKATIVOS. (2012, abril 30). Introducción a los pronósticos. *Apuntes para universitarios*. <https://edukativos.com/apuntes/archives/2505>
- Empresa sin planeación estratégica, es como un barco a la deriva* • Red Forbes • Forbes México. (s. f.). Recuperado 22 de enero de 2023, de <https://www.forbes.com.mx/red-forbes-empresa-sin-planeacion-estrategica-es-como-un-barco-a-la-deriva/>
- Enafin*. (s. f.).
- Fabian. (2022, febrero 2). Matriz FODA cruzada: Qué es y cómo utilizar esta herramienta como aliada de tu negocio. *ElAdminis*. <https://eladminis.com/matriz-foda-cruzada-que-es-y-como-utilizar-esta-herramienta-como-aliada-de-tu-negocio/>
- Fernández Rodríguez, C. J. (2008). Management and Society in the Work of Peter Drucker. *Revista Internacional de Sociología*, LXVI(49), 195-218. <https://doi.org/10.3989/ris.2008.i49.88>
- Hinojosa, M. A. (2003, abril 24). *Proyecto Polaris, PERT y CPM*. gestipolis. <https://www.gestipolis.com/proyecto-polaris-pert-y-cpm/>



- Ireland, R. D. & Hitt, M. A. (1992). "Mission statements: importance, challenge and recommendations for development". *Business Horizons*, 35, 3, May-June, p34.
- Lazzari, L. L., & Maesschalck, V. (2002). El análisis FODA como una herramienta para el control de gestión. *Cuadernos del CIMBAGE*, 5, 71-90.
- Leyva, J. (2022, febrero 10). *Empresas familiares representan el 90% de las unidades de negocio de México*. *El Financiero*.  
<https://www.elfinanciero.com.mx/economia/2022/02/10/empresas-familiares-representan-el-90-de-las-unidades-de-negocio-de-mexico/>
- Misión, visión y valores de una empresa: Qué son y cómo definirlos*. (s. f.). Recuperado 28 de marzo de 2023, de <https://www.becas-santander.com/es/blog/mision-vision-y-valores.html>
- Nejad, A. A. (2021). The role of strategic management in the business plan of manufacturing companies. *International Journal of Pharmaceutical Research (09752366)*, 13(1), 6583-6588. <https://doi.org/10.31838/ijpr/2021.13.01.836>
- Oyster. (2022, mayo 16). *Y a todo esto, ¿qué son las pymes?* - *Oyster Blog*. Oyster.  
<https://oyster.io/blog/tips-emprender/que-son-las-pymes/>
- Peña, C. R. (s. f.). *LA MISIÓN EN LA EMPRESA*. 272.
- Peral, J. (2010, abril 7). La agenda de cambio estratégico. *strategycorner Strategic Management*. <http://strategycorner.blogspot.com/2010/04/la-agenda-de-cambio-estrategico.html>
- Ph.D, L. L. B. (2011). *A PRACTICAL APPROACH TO OPERATIONS* [Text]. McGraw-Hill Education - Access Engineering; McGraw-Hill Education.

<https://www.accessengineeringlibrary.com/content/book/9780071743839/chapter/chapter2>

Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction* (1st Free Press ed). Free Press.

Pursell, S. (2023, febrero 13). *Análisis FODA de una empresa: Qué es, cómo se hace y ejemplos*. <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>

Robben, X. (2018). *La-cadena-de-valor-de-Michael-Porter-by-Xavier-Robben*. <https://studylib.es/doc/9192625/la-cadena-de-valor-de-michael-porter-by-xavier-robben>

Trueba, I. (2001). *METODO DE PROGRAMACION Y CONTROL DE PROYECTOS Desarrollado en 1958, para coordinar y controlar la construcción de submarinos*.

Villa Hernández, Y. A., Hernández Silva, V., & Madrigal Moreno, S. (2018). *Esperanza De Vida De Las Pymes En México. Congreso Internacional de Investigacion Academia Journals, 10(8), 5967-5971*.

Villalaz, L. P. (1999). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA*.

VILLARREAL SOLÍS, F. M., IGNACIO GÓMEZ ROMERO, J. G., & VILLARREAL SOLÍS, M. D. (2014). *La Cultura Organizacional y las Estrategias Competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México. Organizational culture and the Competitive Strategies in the cellulose, paper and cardboard industry in Mexico., 25, 97-120*. Business Source Complete.

*VitalSource Bookshelf: ISE eBook Online Access Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. (s. f.). Recuperado 25 de octubre de 2022, de [https://bookshelf.vitalsource.com/reader/books/9781260589542/epubcfi/6/22\[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter01\]!/4/50/5:332\[tio%2Cn.\]](https://bookshelf.vitalsource.com/reader/books/9781260589542/epubcfi/6/22[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter01]!/4/50/5:332[tio%2Cn.])

Wellbeing, E. (2021, junio 10). *Importancia del sentido de pertenencia empresarial* / WTW.

WTW Update. <https://willistowerswatsonupdate.es/beneficios-sociales-y-bienestar/sentido-de-pertenencia-empresarial/>

## GLOSARIO DE TERMINOS

- **Calidad.** Se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas según un parámetro, un cumplimiento de requisitos de calidad. Al referirse a la calidad de un producto, es determinar y validar su funcionalidad, cumplir lo que promete y que las expectativas sean las deseadas.
- **Creación de valor.** Es la capacidad que tienen las empresas o sociedades para generar riqueza o utilidad. Para ello, por medio de su actividad económica. Además, es considerado el conjunto de actividades que desarrollan el valor para los accionistas, incrementando la rentabilidad sobre el capital invertido.
- **Costos:** Los costos son determinados en el proceso de producción que necesita un producto en ámbitos de dinero.
- **Embalaje.** Se refiere al material con que se almacena un conjunto de productos, con su objetivo de proteger la mercancía durante el envío al cliente. Es un recipiente temporal pensado en la manipulación transporte y almacenaje de los productos.
- **Empaque.** Se le llama empaque a la envoltura de un producto cuya función es proteger y preservar dicho producto, además su objetivo principal es exhibir, identificar y facilitar la venta, dándole una buena imagen visual y distinguiéndola de los productos de la competencia.
- **Empresa:** Se denomina empresa a una organización de personas o recursos que buscan un objetivo en común de beneficio económico con el desarrollo de una actividad en particular.

Una empresa también es considerada como un conjunto de factores productivos, su fin es la producción de bienes y servicios, por ello se vuelve un elemento básico de la producción en un sistema económico.

- ERP. Es un sistema de software que ayuda a operar a todo un sistema, desde un negocio hasta una empresa, dando soporte a la automatización y los procesos en finanzas, recursos humanos, fabricación, cadena de suministro, servicios, etc.
- Estrategia competitiva. Es el plan de la empresa que, orientado a largo plazo, le ayuda a explotar sus fortalezas, desarrollar nuevas capacidades y aprovechar oportunidades para obtener una posición de ventaja en el mercado. Su objetivo se centra en desarrollar una ventaja competitiva sostenible, esta serie de características hacen que a la empresa la diferencien de la competencia.
- Knowhow. El término se considera como un activo intangible de la empresa. Este se desarrolla mediante la práctica habitual. No más que un conjunto de experiencias que han llevado al éxito y ahora conforman el saber hacer de una empresa.
- Gastos: Los gastos son relacionados con la inversión de dinero que se realiza para la comercialización, administración y financiación de las operaciones que tiene una empresa.
- Manufactura. Es el resultado de convertir materias primas en un producto elaborado por medio de un proceso industrial. De ese modo se obtienen los bienes terminados, listos para su venta en los distintos mercados. En otras palabras, es el rango de actividad humana, desde la artesanía hasta la alta industrial; En la industria es referirse a la transformación de materias primas en productos manufacturados, productos elaborados o productos terminados para su distribución y consumo a gran escala.

- Outsourcing: El outsourcing es un acuerdo por el que una empresa contrata a otra para que se encargue de una actividad prevista o bien que podría realizarse internamente, esta actividad en ocasiones implica la transferencia de empleados y activos de la empresa a otra. Sus objetivos se centran en aumentar la productividad de la empresa optimizando sus procesos.

- Rentabilidad. La rentabilidad en una empresa se refiere a la capacidad que tiene para obtener ganancias. Dicho índice mide la relación de la utilidad o ganancia obtenida y la inversión realizada para conseguirla, además se define como el beneficio obtenido de una inversión.