



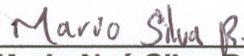
16 de mayo de 2013

Instituto Tecnológico de Sonora  
P r e s e n t e.

El que suscribe **Mario Noé Silva Russell**, por medio del presente manifiesto bajo protesta de decir verdad, que soy autor y titular de los derechos de propiedad intelectual tanto morales como patrimoniales, sobre la obra titulada **Diseño de un Plan Estratégico para una Microempresa Fabricante de Golosinas, en Cd. Obregón, Sonora**, en lo sucesivo "LA OBRA", misma que constituye el trabajo de tesis que desarrolle para obtener el grado de **Licenciado en Administración** en ésta casa de estudios, y en tal carácter autorizo al Instituto Tecnológico de Sonora, en adelante "EL INSTITUTO", para que efectúe la divulgación, publicación, comunicación pública, distribución y reproducción, así como la digitalización de la misma, con fines académicos o propios del objeto del Instituto, es decir, sin fines de lucro, por lo que la presente autorización la extiendo de forma gratuita.

Para efectos de lo anterior, EL INSTITUTO deberá reconocer en todo momento mi autoría y otorgarme el crédito correspondiente en todas las actividades mencionadas anteriormente de LA OBRA.

De igual forma, libero de toda responsabilidad a EL INSTITUTO por cualquier demanda o reclamación que se llegase a formular por cualquier persona, física o moral, que se considere con derechos sobre los resultados derivados de la presente autorización, o por cualquier violación a los derechos de autor y propiedad intelectual que cometa el suscrito frente a terceros con motivo de la presente autorización y del contenido mismo de la obra.

  
\_\_\_\_\_  
**Mario Noé Silva Russell**





INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA  
Educar para Trascender

“Diseño de un plan estratégico a empresa  
fabricante de golosinas de la localidad”

Que para obtener el título de  
Lic. En Administración

Presenta

Mario Noé Silva Russell

## DEDICATORIAS

Hoy cuando culmina una fase de mi vida y da comienzo a una nueva etapa en el ámbito profesional, como Lic. En administración quiero dedicarle mi esfuerzo y constancia al ser que lo permite todo, a mi **Dios Todopoderoso** quien me iluminó y me llevó a lograr hoy este gran sueño. A todos aquellos quienes de una manera u otra sirvieron de apoyo incondicional, a ellos les dedico el resultado de un arduo camino que hoy llega a su meta.

De manera especial dedico este trabajo a la memoria de alguien que hubiese querido ver todos mis sueños realidad; a mi abuela **Carolina Verdugo** sé que desde el cielo estás conmigo alegre, siempre te quise.

A mi Madre, **Idalia Russell**, por haber creído en mi en todo momento, y preocupación fuiste motivo para seguir adelante. Este logro también es tuyo.

“Que Dios te bendiga Madre”.

A mi Padre **Jesús Juan Silva** por apoyarme en momentos difíciles, por su aliento confianza por su ejemplo motivador Gracias padre por contar contigo cuando te he necesitado.

A **Luz Flores** mi amada mujer, compañera, amiga inseparable de alegrías y tristezas, que con su apoyo incondicional y dedicación constituyó en todo momento una palabra de aliento y estímulo.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Instituto Tecnológico de Sonora por brindarme las puertas del aprendizaje a nivel superior.

A la Dra. Beatriz Ochoa Silva, por excelente trabajo como asesor, quien constituyó un soporte fundamental en la realización y culminación de este proyecto.

A la maestra Myrna Patricia Martínez por su gran ayuda brindada, sus consejos y recomendaciones que garantizaron la culminación de este trabajo de grado.

A mis revisores a las excepcionales maestras Jesús Nereida Aceves y Nora González por su gran ayuda al enriquecer este trabajo.

## RESUMEN

Los planes estratégicos en la micro, pequeñas y medianas empresas, son de gran importancia para el análisis y comprensión de las organizaciones, para elaborar estrategias que impulsen y las vuelva competitivas además de lograr una mejora continua. En México existe una gran cantidad de micro, pequeñas o medianas empresas, según estudios realizados de las (PYME); se ha producido una evolución importante en la mayoría de éstas en los últimos años, algunos de los cambios que han ocasionando que no crezcan por no contar con un plan estratégico, enfocarse a resultados a largo plazo. Hay compañías que carecen de las herramientas fundamentales para una planeación, en consecuencia carecen de identidad y de rumbo. Si una organización carece de un plan estratégico no logrará ser competitiva debido a que estos elementos son idóneos para ella, por lo tanto serán motivadores para los gerentes, ejecutivos claves y todos los empleados y así estos trabajaran en la misma sintonía y se logra un accionar más eficiente de la empresa, es por esto que se plantea los siguientes cuestionamientos a partir del diseño de un plan estratégico que incluya la plataforma filosófica y las estrategias e indiquen ¿Dónde estamos hoy?, ¿A dónde queremos ir?, ¿Cómo queremos llegar? ¿Cómo podemos llegar?, esto con el fin de encontrar áreas de oportunidad y poder lograr los objetivos de la organización. El objetivo que se planteó para este estudio fue el siguiente: Diseñar un plan estratégico que incluya la plataforma filosófica y las estrategias que sean idóneas para una empresa que fabrica golosinas, con la finalidad de que la compañía contribuya al cumplimiento de sus objetivos, misión y visión y que logre una mejor competitividad. Para llevar a cabo esta investigación se contó con la participación del micro organismo kragstos, tiene como actividad principal la fabricación y venta de golosinas, para la cual se diseñó un plan estratégico en el que se establezcan acciones que orienten hacia el crecimiento a largo plazo. A través de esta investigación fue posible comprender la importancia de la planeación estratégica aplicada, ya que permite que la organización desarrolle, organice y utilice de la mejor manera todos los recursos y que comprenda su entorno, también sus propias capacidades y limitaciones.

El modelo obtenido permitió elaborar eficientemente el diseño de un plan estratégico, ya que todos los factores del modelo ayudaron a detectar las áreas críticas y de oportunidad.

## ÍNDICE

DEDICATORIAS.....	I
AGRADECIMIENTO.....	II
RESUMEN.....	III
ÍNDICE.....	IV

### **CAPITULO 1.**

#### **I. INTRODUCCIÓN**

1.1 Antecedentes.....	8
1.2 Problema.....	12
1.3 Objetivo.....	13
1.4 Justificación.....	13
1.5 Delimitaciones.....	14
1.6 Limitaciones del estudio.....	14

### **CAPÍTULO 2**

#### **II. MARCO TEÒRICO**

2.1 La planeación estratégica.....	15
2.2 Importancia de la planeación estratégica dentro de una empresa.....	17
2.3 La planeación estratégica en las micro y pequeñas empresas.....	17

2.4 Proceso de planeación estratégica.....19

**CAPÍTULO 3**

**III. MÉTODO**

3.1 Sujetos.....35

3.2 Materiales.....36

3.3 Procedimiento.....37

**CAPITULO 4**

**IV RESULTADOS Y DICUSIONES**

4.1 Resultados.....38

4.2 Discusiones.....45

**CAPITULO 5**

**V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Conclusiones.....47

5.2 Recomendaciones.....50

**BIBLIOGRAFÍA:**.....52

**ANEXOS**.....

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se definen los antecedentes del proyecto en el cual se menciona la situación actual que presentan las empresas así como de la organización que se está estudiando en relación a la planeación estratégica que de esta se desprende la plataforma filosófica, , también se presenta el planteamiento del problema, la justificación y el objetivo de este proyecto.

### **1.1 Antecedentes**

Es difícil tener una respuesta exacta, o determinar un modelo para el crecimiento y superación de las empresas. Sin embargo, es evidente que el éxito de una empresa está fuertemente condicionado a los conocimientos, percepciones o incluso intuiciones del dueño; ya que según datos, el 97% de los casos de fracaso organizacional se debe a una deficiente administración; retomando el punto central en lo referente al primer paso del proceso administrativo: la planeación. Por lo tanto, es necesario que el dueño o empresario dedique tiempo para analizar e investigar cual es la situación actual de su empresa, hacia donde quiere llegar y que es lo que necesita hacer para poder lograr esa meta. Sánchez (2003).

De acuerdo a Ramírez y Cabello (2003) cuando se tenga bien claro el rumbo del negocio, deben diseñarse los planes de acción concretos en función de la ruta elegida, de manera que se fortalezcan los factores básicos de competencia del negocio. Este proceso debe efectuarse seleccionando un impulsor de la estrategia para el que será necesario fijar objetivos, implicaciones y riesgos de hacer y no hacer, tomando como base el análisis de la industria y el de los factores básicos de competencia.

Por todo lo anteriormente mencionado, realizar una planeación estratégica es de suma importancia para poder llevar a la práctica los anhelos de los emprendedores de negocios en objetivos, y metas reales y viables. Así como también para quienes ya han establecido una empresa es la oportunidad para poder planear, organizar, dirigir y controlar a su organización con más certeza.

Los planes estratégicos en la micro, pequeñas y medianas empresas, son de gran importancia para el análisis y comprensión de las empresas, para elaborar estrategias que impulsen y las vuelva competitivas además de lograr una mejora continua.

En México existe una gran cantidad de micro, pequeñas o medianas empresas, se ha producido una evolución importante en la mayoría de éstas en los últimos años, algunos de los cambios que han ocasionado que no crezcan como tal son los siguientes: no contar con un plan estratégico, enfocarse a resultados a largo plazo, planificación en sus procesos y una estructura organizacional sólida, además de no contar con un conocimiento amplio por parte de sus propietarios. Anzola (2002).

Ramírez y Caballero (1997) plantean que para hacer planes estratégicos se requiere de un proceso donde se define la visión, misión y los valores del negocio y las estrategias a seguir después de hacer un análisis del ambiente interno y externo de la organización. Sin embargo, la planeación estratégica no se limita a los aspectos mencionados, ésta ha evolucionado no solamente desde la posición de desarrollar

visiones y objetivos estratégicos, sino desde afrontar lo que ocurre dada las tendencias actuales.

Se han realizado estudios relacionados con diversos aspectos de la planeación estratégica, como es el caso de un estudio realizado por Marroquín (2006), quien analizó a pequeñas y medianas empresas exitosas de la zona metropolitana, de las cuales 101 son pequeñas empresas y 253 son medianas empresas. Muestra que el 19.84% de las pequeñas empresas si realizan planeación estratégica, contra un 80.16% que no realiza este tipo de estrategia, se ve una diferencia muy significativa entre este tipo de empresas ya que en la mediana empresas tienen el 94.06% si llevan a cabo planeación estratégica. Las pequeñas empresas que si hacen este tipo de actividad el 30% son empresas familiares. En cuanto a la pequeña empresa no familiar el 70% de estas si ejecutan este tipo de actividad. Con respecto a la mediana empresa familiar solo el 32.63% la realizan en comparación al 67.37% de empresas no familiares que si realizan esta actividad de planeación estratégica.

El estudio también muestra que el número de pequeñas y medianas empresas que realizan planeación va de acuerdo al tiempo que ellos más le convenga, el 62% de las pequeñas empresas su planeación es a un año, mientras que en el horizonte de más de un año es 38%. La mediana empresa presenta que el horizonte a un año es del 13.68% y a más de un año el 86.32% de empresa realizan este ejercicio.

Se comparan los valores medios de las barreras que impiden la ejecución de la planeación y el tipo de planeación que lleva a cabo las pequeñas y medianas empresas (PYME). Los resultados muestran que las barreras más relevantes son: (a) incomprensión de los objetivos generales por parte del personal (valor medio 3.40); (b) ineficacia en la coordinación para la aplicación (valor medio 3.36); y (c) comunicación insuficiente (valor medio 3.22). Vale la pena destacar, que el valor medio de las barreras que dificultan la aplicación se atribuyó mayormente a aspectos internos que a factores de carácter externo. Este resultado concuerda con otros estudios que encontraron resultados similares (O'Regan y Ghobadian, 2002; Crittenden y Crittenden, 2008).

Barcenas (2009) realizó un estudio que tiene por objeto analizar cuáles son los factores que impiden la planeación, así como las barreras que dificultan su ejecución y su efecto en el nivel de formalidad de la planeación y el rendimiento de la PYME, a través de una muestra de 130 empresas manufactureras del estado de Hidalgo en México, desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades de las empresas. Los resultados muestran que los factores que desalientan o impiden la planeación tienen un impacto menor en las PYME que tienen niveles de planeación más formales, lo que a su vez propicia un rendimiento superior.

Silva y Soto (2010) se realizaron un diagnóstico de tipo administrativo en una micro empresa de la región denominada a la empresa Kragstos, en este primer paso que se aplicó se investigaron aspectos relacionados con las áreas de mercadotecnia, producción, finanzas, así como lo relacionado a las funciones de la administración como son la de planeación, organización, recursos humanos y se detectó lo siguiente la empresa no cuenta con: misión, visión, valores, objetivos, estos no se encuentran formalmente establecidos, con manuales, procedimientos, sistema de inventarios, descripción de puestos por escrito, sistema de capacitación, evaluación de satisfacción al cliente, con un logo establecido afuera, con crédito para sus clientes y publicidad. A de más de estas anomalías la organización tiene bastante ausentismo de su personal, por falta de motivación de sus empleados por el bajo salario. En el caso mencionado anteriormente de los objetivos no están por escrito, si se cuenta con ellos, pero no son medibles y no tienen fecha de de terminación.

La razón principal por la cual se decidió llevar a cavo la investigación de la planeación estratégica a la empresa dedicada a fabricación y venta de golosinas, es para tener un modelo adecuado de planeación, y la empresa carece de planeación. Por eso el interés de poder resolver esa problemática, poniendo estas herramientas a la práctica.

A raíz de los resultados obtenidos se detecta que es necesario que en la empresa se lleve a cabo un diseño de un plan estratégico para poder obtener estrategias que lleguen hasta logro objetivos de la organización.

## **1.2 Planteamiento del problema.**

Cuando una empresa carece de un plan estratégico, puede que esta organización tenga estos problemas: no tienen un rumbo definible, medible, los empleados no están enterados de los planes de la organización. Es de gran importancia la planeación estratégica para las empresas puesto que la empresa sabe a dónde dirigirse.

Hay empresas que carecen de las herramientas fundamentales para una planeación, en consecuencia carecen de identidad y de rumbo. Las compañías que se mantienen en su misma creencia de que su administración informal es la idónea con la que se pueden dirigir, la idea de los empresarios de no escuchar a personas que están actualizadas en lo que se refiere a la administración, muchas de estas organizaciones no cuentan con una planeación estratégica, y tienen más deficiencias en comparación con la competencia, las empresas que quieren tener un crecimiento sostenido deben de contar con las herramientas de un plan estratégico para que puedan identificar sus áreas de oportunidad y así logren potencializar su crecimiento.

Si una empresa carece de un plan estratégico y de sus principales componentes como son: misión, visión, valores y objetivos, así como de estrategias la empresa no logrará ser competitiva debido a que estos elementos son idóneos para ella, por lo tanto serán motivadores para los gerentes, ejecutivos claves y todos los empleados y así estos trabajaran en la misma sintonía y se logra un accionar más eficiente de la empresa.

Por lo tanto se propone que a través de los diagnósticos realizados de una plataforma filosófica e identificar estrategias claves para la empresa y así proponer en evidencia áreas de oportunidad para lograr una mejor competitividad de la

empresa en lo que respecta a fabricación y venta de golosinas. Para esto se plantea la siguiente interrogante:

El diseño de un plan estratégico que incluya la plataforma filosófica y las estrategias podrá contestar las preguntas como ¿Dónde estamos hoy?, ¿A dónde queremos ir?, ¿Cómo queremos llegar? ¿Cómo podemos llegar?, esto con el fin de encontrar áreas de oportunidad y poder lograr los objetivos de la organización.

#### **1.4 Objetivo.**

Diseñar un plan estratégico que incluya la plataforma filosófica y las estrategias que sean idóneas para una empresa que fabrica golosinas, con la finalidad de que la compañía contribuya al cumplimiento de sus objetivos, misión, visión y que logre una mejor competitividad.

#### **1.3 Justificación**

La falta de planeación estratégica de las empresas ha generado diversos problemas que hacen que a estas sean encaminadas al fracaso o a disminución de sus fortalezas.

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la plataforma filosófica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las compañías funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

En esta batalla que vienen librando las organizaciones por aportar cada día más beneficios para la empresa, resulta de mucha importancia que cada una de las organizaciones realice su plan estratégico de dirección.

Una planeación estratégica idónea para una empresa sería dar la oportunidad a los miembros que la conforman de que puedan contribuir al logro de los objetivos trazados por la empresa, gracias a la comunicación y a la participación de todos.

En la actualidad las empresas que venden golosinas han tenido un gran auge, ya que algunas golosinas o productos con chile y productos derivados de tamarindo son productos que están de moda en estos sectores, y lo ideal sería que este tipo de empresas utilizaran las herramientas de la planeación estratégica diseñando su plataforma filosófica, a través de estudios obtenidos de la administración para que puedan resolver sus problemas prioritarios.

### **1.5 Delimitaciones.**

El estudio se llevará a cabo en ciudad Obregón, Sonora en una empresa fabricante de golosinas. En la que se le diseñará un plan estratégico que comprende la plataforma filosófica y las estrategias de acción, dejando así su implementación para un estudio posterior.

### **1.6 Limitaciones.**

Para diseñar este trabajo será necesario llevar a cabo investigaciones bibliográficas e internet. Una de las principales limitaciones con las que se puede enfrentar el desarrollo de esta investigación es la disponibilidad del empresario, ya que son personas ocupadas y a veces no disponen del tiempo necesario para atender a la petición de dicho estudio; por otra parte el empresario y el personal no proporcionan la información necesaria, oportuna y verídica de lo que se solicita. Otro factor que se debe tomar en cuenta en la elaboración de este estudio, es la confiabilidad de la información que se obtiene por internet.

## **CAPÍTULO II.**

### **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se presentan conceptos de características y componentes de la plataforma filosófica de la empresa (misión, visión, valores y objetivos), así mismo se indica la importancia y el lugar que ocupan en el proceso de la planeación estratégica.

#### **2.1. Planeación estratégica.**

En las organizaciones, la planeación es vista como el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas; es claro que sin planes, los gerentes no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus recursos en forma debida. Quizás incluso no tengan una idea clara de qué deben organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza, ni esperar que los demás le sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar las metas, ni de saber cuándo se desvía del camino.

La alternativa que plantea la planeación estratégica consiste en un análisis del entorno, permite hacer un análisis de la misión, propósitos, y estrategias para el cumplimiento de los objetivos, la obtención de resultados y el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios. Como herramienta para la toma de decisiones en un periodo de tiempo, también se enfoca hacia metas determinadas, ayuda a una organización a realizar mejor su trabajo; en otras palabras, la planeación estratégica, es una disciplina orientada a producir decisiones fundamentales y acciones que forman y guían la razón de ser de una organización, lo que hace y porqué lo hace, con un enfoque a futuro. David (2007)

Con la planeación estratégica, es posible responder a determinadas circunstancias del ambiente organizacional. Su proceso, involucra intencionalmente el fijar metas y desarrollar los instrumentos para lograrlas. Además, éste proceso está alineado a la necesidad de reorientar el enfoque de las empresas hacia la búsqueda de resultados, más que hacia las actividades; es decir, se identifica que la obtención de resultados permite generar una condición competitiva para la empresa.

En la planeación estratégica un sistema de indicadores y metas es un factor clave, ya que permite la estandarización de datos, la medición de objetivos, su revisión y su posterior evaluación; todo ello, dentro de un proceso permanente de revisión, control y mejora continua. David (2007)

Los autores Ireland, Hitt y Hoskisson (2009) definen a la planeación estratégica como el conjunto de compromisos, decisiones y actos que una empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio.

David (2007) define la planeación estratégica como el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación, incluyendo el análisis ambiental (tanto interno como externo) la formulación de la estrategia e implementación de estrategias. La importancia de este concepto radica en que las organizaciones deben de enfocarse al logro de los resultados a largo plazo, para esto debe de formular estrategias e implementarlas.

En cambio Hill y Jones (2009) consideran la planeación estratégica como el proceso en donde los gerentes escogen un conjunto de estrategias que le permitan un desempeño superior a la empresa. Este concepto engloba las estrategias y hace énfasis en que se logra un desempeño superior en la empresa aplicando planeación estratégica.

Por otro lado Thompson, Strickland y Gamble (2007) considera la planeación estratégica como la forma de tomar decisiones sobre productos, ubicación, estructura y designación de gerentes, las cuales se consideran como decisiones muy importantes.

## **2. 2 Importancia de la Planeación Estratégica dentro de una empresa**

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio. Ackoff; Wiley (1999)

La planeación estratégica se ocupa de cuestiones fundamentales y da respuesta a preguntas como las siguientes:

¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?

¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?

## **2. 3 La planeación estratégica en las micro y pequeñas empresas**

La planeación estratégica tiene aplicación en cualquier tipo de empresa, en el caso particular de las micro y pequeñas ésta ha ido evolucionando lentamente, normalmente se limitan a realizar una planeación de tipo operativo, debido a que funcionan como unidades de producción que realizan actividades de transformación, servicios o comerciales con la participación directa del propietario en

el mayor de los casos. Su visión es a corto plazo y se ve reflejado un crecimiento económico, cabe señalar que la planeación estratégica obtiene resultados a largo plazo, por eso es importante que las micro y pequeñas empresas empiecen a aplicar a nivel estratégico, de esta forma crecerá la oportunidad de tener un crecimiento real económico y un éxito constante en un futuro.

Anzola (2002) afirma que la micro y pequeña empresa ocupa una posición dominante en su sector de actividad económica tiene una reducida cifra de negocios y planilla de personal, también ésta pertenece a propietarios privados independientes no vinculados jurídicamente a otras grandes empresas o instituciones financieras las cuales ejercen la dirección de dicha empresa asumiendo todos los riesgos y responsabilidades de su gestión, al tener en sus manos el poder de dirección, pero carecen de sistemas o procesos que las orienten a ser más productivas.

Es importante señalar que existe la visión que tienen algunas micro y pequeñas empresas en el tema de planeación estratégica, las cuales están a la expectativa, ya que lo único que se busca es contar con mayor productividad y por consecuencia una fortaleza económica. Es importante señalar que las empresas deben de estar actualizando sus estrategias para permanecer en competencia con el mercado, ya que este es muy cambiante y de un momento a otro puede llegar a fracasar o a no tener el rendimiento esperado.

Rodríguez (2005) menciona que las empresas cualesquiera que sea su tamaño o naturaleza, tienen muchos objetivos, por lo tanto, es necesario no confundir los objetivos organizacionales con los objetivos de los empresarios. También menciona que la falta de planeación en la pequeña y mediana empresa ocasiona una serie de consecuencias negativas que pueden ser críticas para su éxito y que incluso pueden afectar a su propia existencia a mediano y largo plazo.

Es así que para destacar la importancia de la planeación estratégica en las PYMES, Anzola (2002) cita estudios realizados por Belausteguigoitia (2002),

Lea (1998), Handler y Kram (1998) y Costa (1999), donde demuestran que el 75% de nuevas empresas mexicanas han cerrado operaciones después de dos años de iniciar; y al cumplir 10 años sólo el 10% de las empresas crecen, maduran y llegan a tener éxito. Han escogido una carrera como dueño o gerente de una PYMES no puede menos sorprenderse de que la causa del fracaso de esta en realidad radica, en muchos casos, en fallos del propio empresario, el cual no está preparado psicológicamente para hacerle frente a la prolongada lucha y largas horas que se requiere hacerla triunfar; toda pequeña empresa, desde el mismo momento que abre sus puertas, estará sometida a presiones exteriores derivadas del mercado que sirve y el ambiente donde se desenvuelve, y presiones internas originadas por factores endógenos.

Si la estructura de la firma no es lo suficientemente flexible para adaptarse al nuevo ambiente, el cambio será impuesto a ella por factores externos.

#### **2. 4 Proceso de planeación estratégica.**

La planeación estratégica para poder desarrollar un plan requiere de una metodología o el seguimiento de un proceso, debido a que éste proporciona una secuencia lógica de las actividades a seguir y esto lleva consigo a que la organización conozca en todo momento donde se encuentra y descubra en tiempo los resultados. (Ireland, Hitt y Hoskisson 2009). Además define como fases detalladas en distintos rubros de la empresa, siguiendo un planteamiento racional que utilizan las empresas para lograr la competitividad estratégica, creando ventajas de forma sistemática y consistente.

Existen diferentes metodologías para seguir un proceso de planeación estratégica, y dependerá del autor en el cual se enfoque, aunque todos sigan el mismo fin. A continuación se describirán las fases por autor.

David (2007) propone las fases a través de un modelo o proceso de administración estratégica y a su vez lo dividen tres etapas las cuales son:

1. Formulación de una estrategia. Dentro de esta fase se encuentran:

- a) Declaración visión y misión: es importante hacer la declaración de estos dos elementos, ya que es lo que la empresa pretende ser y la filosofía comercial de la misma.
- b) Auditoría externa: se hace un análisis externo de la organización para revelar cuáles son las oportunidades y amenazas que asechan a la empresa.
- c) Auditoría interna: se requiere de un análisis interno para obtener cuales son las fortalezas y debilidades con las que cuenta la organización.
- d) Establecer objetivos a largo plazo: representan los resultados que se esperan al seguir ciertas estrategias. El plazo para los objetivos debe de ser consecuente normalmente de dos a cinco años.
- e) Generar, evaluar y seleccionar estrategias: se debe de desarrollar un conjunto manejable de de las estrategias alternativas más atractivas y habrá que determinar las ventajas, las desventajas,, las compensaciones, los gastos y los beneficios de las estrategias.

## 2. Implementación de las estrategias;

- a) En temas de administración: tiene que ver en usar estrategias basadas en el proceso administrativo y en el funcionamiento operativo de la empresa.
- b) En temas de mercadotecnia: generar estrategias en el área de mercadotecnia aplicando las variables de la mezcla de mercadotecnia: precio, producto, lugar y promoción.
- c) En temas de contabilidad y finanzas: adquirir el capital necesario, desarrollar proyección de estados financieros, elaborar presupuestos financieros y ponderar el valor de un negocio.

## 3. La evaluación de la estrategia;

Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. La evaluación de la estrategia debe de iniciar con un cuestionamiento gerencial de expectativas y suposiciones, desencadenar una revisión de objetivos y valores, y estimular la creatividad para generar alternativas y formular criterios de evaluación.

Thompson, Strickland y Gamble (2007), el proceso de administración estratégica de elaborar y ejecutar una estrategia consta de cinco etapas:

1. Desarrollar una visión estratégica de la dirección que la empresa necesita tomar y de aquello en lo que se debe centrar su futura tecnología de producto/mercado/cliente.
2. Establecer objetivos y emplearlos como señales para medir el desempeño y el progreso de la empresa que la empresa espera y para cuando. Los objetivos deben tener una cantidad significativa de extensiones organizacionales.
3. Elaborar una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico que trazó la administración.
4. Aplicar y ejecutar la estrategia elegida en forma eficiente y eficaz.
5. Evaluar el desempeño y poner en marcha las medidas correctivas en la dirección, los objetivos, las estrategias o la ejecución a largo plazo con base a la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades.

De acuerdo con Hill Y Jones (2009) señalan que el proceso de planeación estratégica tiene cinco pasos principales:

La selección de la misión corporativa; este debe contener la visión, filosofía de la empresa, valores y las principales metas corporativas.

1. Análisis del ambiente competitivo de la empresa externo; sirve para identificar oportunidades y amenazas.

2. Analizar el ambiente operativo interno; funciona para identificar fuerzas y debilidades.
3. Seleccionar estrategias; estas se construyen sobre las fuerzas de la organización y corrigen sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y oponerse a las amenazas externas.
4. Poner la estrategia en práctica; aquí se implementa la estrategia en práctica, finalmente esperando los resultados a largo plazo.

Según lo anterior de los procesos de planeación estratégica con respecto al proceso de de planeación de los autores Thompson, Strickland y Gamble no hace análisis externos e internos de la empresa a diferencia del autor David y Hill Y Jones si se realizan análisis interno y externo de la empresa David (2007) engloba el proceso en tres etapas; formulación, implementación y evaluación de estrategias. Por lo que considera que es el más completo y brinda mayor exactitud, ya que contiene etapas concretas, detalladas y de importancia dentro de la organización.

A partir de la comparación del proceso de planeación estratégica de los distintos autores realizada anteriormente, se definió un proceso que se tomará como referencia para efectos de este estudio, en este caso el de David (2007) debido a que hace una descripción más detallada de los pasos importantes que se necesitan para llevar acabo una planeación estratégica, y de las etapas del mismo, pero en algunas etapas o pasos se considera la opinión de otros autores.

A continuación se describen las fases del proceso que se seguirán para el presente estudio en el cual de acuerdo a la propuesta se mejoran algunos aspectos tomados de otros autores.

### **Visión, misión, valores y objetivos.**

En el diseño de la planeación estratégica se debe de considera efectiva la la base de la formulación de la misión y visión de igual manera la los valores y objetivos de la organización. Según Hill y Jones (2007) El primer componente de la administración

estratégica es llegar a la declaración de la misión de la organización, es decir, a una descripción o afirmación del porqué una empresa está en operación. Una declaración de la misión contiene cuatro elementos: la expresión de la razón de ser de la compañía, el motivo de su existencia, la creencia de algún futuro deseado, la manifestación de los valores claves que la organización se compromete a respetar y una declaración de las principales metas. La misión es lo que la empresa tiene que hacer día con día para lograr su visión. Y para que una empresa logre su misión y sus metas, es necesario los valores de la compañía que establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, como debe hacer negocios y el tipo de organización que deben construir. La misión o visión según Thompson, Strickland y Gamble (2007) es una declaración formal de lo que la empresa intenta lograr en el mediano a largo plazo. (Los términos misión y visión a menudo se utilizan en forma intercambiable.) Su objetivo es proporcionar una plataforma para pensar en forma estratégica.

#### **a) Formulación de la misión**

Formulación de la misión según Hill y Jones (2007). Un primer paso importante en el proceso de formular una declaración de la misión es llegar a una definición del negocio de la organización. En esencia, la definición responde a estas preguntas: "¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debe ser?" Las respuestas sirven como guía para la declaración de la misión. La declaración de la misión según Fred R. David (2007), es "una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados". Ésta responde la pregunta básica que hacen todos los estrategas: "¿Cuál es nuestro negocio?". Un enunciado claro de la misión describe los valores y las prioridades de una organización. Al redactar la misión del negocio, los estrategas se ven obligados a analizar la índole y el alcance de las operaciones presentes, así como a evaluar el posible atractivo de los mercados y las actividades en el futuro. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización.

Según Fred R. David (2007) estos son los elementos que debe contener la misión:

1. Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos o Servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
3. Mercados: ¿Dónde compite la empresa?
4. Tecnología: ¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?
5. Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿Trata la empresa alcanzar objetivos económicos?
6. Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
7. Conceptos de sí misma: ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?
8. Interés por la imagen pública: ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
9. Interés por los empleados: ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?

#### **b) Definición de la visión.**

Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro.

#### **Declaración de la visión**

La visión estratégica va mas allá de la misión declarada y proporciona una perspectiva respecto a la dirección de la empresa se convertirá. La declaración de la visión idealmente aclara la dirección de la empresa a largo plazo y su intención estratégica.

La visión responde la pregunta de ¿Que queremos llegar a ser?, todo esto, con el fin de obtener una base para formular objetivos y estrategias alternativas y factibles, así

como reflexionar sobre ellos sin agotar excesivamente la creatividad de la gerencia. Una especificidad excesiva limitaría el potencial de crecimiento creativo de la organización. Por otro lado una declaración demasiado general que no excluya ninguna alternativa estratégica podría resultar disfuncional. Según Fred R. David (2008).

Thompson, Strickland (2004) señalan que la visión estratégica posee un valor mucho más grande en relación a la determinación de la dirección y a la elaboración de la estrategia. Al tener un curso claro y bien concebido que pueda seguir la organización, los administradores cuentan con una guía para canalizar la asignación de recursos, así como una base para desarrollar una estrategia que oriente el camino de la empresa. La empresa cuyos administradores descuidan la tarea de pensar estratégicamente respecto al rumbo que debe seguir o que se encuentran indecisos al momento de comprometer a dicha empresa en una dirección en vez de otra, está propensa a ir inciertamente, sin un propósito que alcanzar, limitándose así la posibilidad de ser líder en la industria.

De acuerdo a Fred R. David (2008). La visión debe contener las siguientes características:

- Formulada para los líderes
- Dimensión del tiempo
- Integradora
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Realista y posible
- Consistente
- Difundida interna y externamente

Según Thompson, Strickland y Gamble (2007), los componentes que constituyen una visión de una organización son: su producto/mercado/cliente/tecnología que mejorarían su posición en el mercado y sus prospectos futuros.

Según, Thompson y Strickland ( 2005), las visiones estratégicas deben tener un horizonte de cinco años ó más, a menos de que la empresa sea muy nueva ó las condiciones del mercado sean tan volátiles e inciertas que resulte difícil ver más allá de una manera confiable .

### **c) Valores**

Los valores de una empresa son las ideas, rasgos y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar y perseguir su visión estratégica y su estrategia general. Señalan Thompson, Strickland y Gamble (2007)

Los valores de una empresa definen la manera en que gerentes y empleados deben conducirse, hacia donde deben de generar negocio para ayudarle a alcanzar su misión. Ayudan a impulsar y moldear el comportamiento de los integrantes de la empresa y son considerados el fundamento de la cultura organizacional de una compañía.

Esa cultura organizacional de la empresa se conforma del conjunto de valores, normas y estándares que controlan la manera en que los empleados trabajan, para así alcanzar la misión y las metas de la organización, esto puede considerarse una ventaja competitiva para muchas empresas, ya que una ventaja competitiva se fundamenta en parte a la elevada productividad de la fuerza laboral. Estos valores según Hill y Jones (2005) se basan en lo siguiente:

- La administración está obligada a administrar de tal manera que los empleados tengan la oportunidad de ganar de acuerdo a su productividad.
- Los empleados deben de sentirse confiados de que hacen sus trabajos correctamente, tendrán un trabajo el día de mañana.
- Los empleados tienen derecho a un trato justo y deben estar convencidos de ello.

- Los empleados deben de tener manera de oponerse si consideran que se les ha tratado en forma injusta. La declaración de los valores por lo tanto, se deberá ver reflejada tanto en la visión de la empresa como en la misión ya que es la base fundamental de su diseño y en la que se verá claramente definida su cultura organizacional y el esfuerzo que se realiza por darle valor al cliente y a la empresa.

#### **d) Objetivos**

Los objetivos son las metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr. Funcionan como puntos de referencia para medir la operación de la empresa. Según David (2007)

Señalan Thompson, Strickland y Gamble (2007), los objetivos representan un compromiso administrativo para lograr los resultados y productos particulares. Los objetivos bien establecidos son cuantificables, o mensurables y contienen una fecha límite para su consecución.

El propósito de establecer objetivos es transformar la declaración de la misión y la dirección de la organización en objetivos específicos de actuación por medio de los cuales se pueda medir el avance de la organización. En suma el objetivo estratégico es a largo plazo; sintetiza los propósitos de lograr una mayor participación en el mercado, de mejorar los niveles de productividad, eficiencia, calidad y rentabilidad, y de establecer un mayor vínculo de con la comunidad a la que pertenece la organización. David (2007)

Cada unidad en una compañía necesita objetivos de desempeño concretos y mensurables, que contribuyan de manera significativa al alcance de los objetivos generales de la misma. Cuando estos últimos se expresan en objetivos específicos para cada unidad organizacional y se responsabiliza de su logro a los administradores de nivel inferior, se genera en toda empresa un ambiente orientado

a los resultados, y existe muy poca o nula confusión interna acerca de lo que se debe lograr.

Los autores Thompson y Strickland (2005) establecen que toda organización requiere dos tipos de criterios de desempeño: los relacionados con el desempeño financiero y los que tienen que ver con el desempeño estratégico. En este sentido se cuentan con tipos de objetivos estos son:

**Objetivos financieros:** relacionados con los resultados y logros monetarios que los administradores desean que alcance la organización.

**Objetivos Estratégicos:** enfocados en dirigir su esfuerzo hacia resultados que reflejan una mejor competitividad y un posicionamiento sólido de la organización.

Es vital que tanto los objetivos financieros como los estratégicos estén basados en el tiempo, definiendo si se deberán llevar a cabo en corto, mediano o largo plazo.

#### **e) Análisis del Ambiente Externo.**

El segundo componente del proceso de administración estratégica es un análisis del ambiente externo de operación de la organización. A esto David (2007) le nombra audición externa que identifica oportunidades y amenazas.

De tal forma que todas las empresas operan en un macroambiente moldeado por las influencias de la economía en su conjunto, la demografía, los valores y estilos de vida de la sociedad, la legislación y regulaciones gubernamentales, los factores tecnológicos y, más cercanas, la industria y área competitiva en que opera la empresa.

Por otra parte Hill y Jones (2009) menciona que en esta etapa se identifican oportunidades y amenazas y propone que deben examinarse tres ambientes interrelacionados: a) el inmediato o ambiente de la industria en el que opera la organización, b) el ambiente nacional o del país, y el más amplio, c) macroambiente.

Sin embargo, los factores y fuerzas que se deben de analizar en una empresa son los que tienen los mayores efectos en la formación de la estrategia por lo general se refiere; al ambiente industrial y competitivo inmediato, como ejemplo se puede mencionar las presiones competitivas, acciones de las compañías rivales, comportamiento de los compradores, consideraciones relacionadas con los proveedores. Para esto se maneja un instrumento de gran ayuda llamado, las 5 Fuerzas de Porter. Este es un modelo que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según el mismo, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores. A continuación se describen el modelo de las cinco fuerzas citado por Hill y Jones (2009):

1) Riesgo de entrada de competidores potenciales: Los competidores potenciales son competencias que actualmente no rivalizan en una industria pero que tiene capacidad para hacerlo si así lo deciden. Con frecuencia las compañías establecidas que ya operan un una industria intentan desalentar el ingreso de competidores potenciales porque mientras más compañías entren, mas difícil será para las ya establecidas proteger su participación de mercado y generar ganancias.

2) Rivalidad entre empresas establecidas: La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

3) Poder de negociación de los clientes: El poder de negociación de los compradores se refiere a su capacidad para negociar la disminución de los precios que cobran las compañías en la industria o de aumentar los costos de estas demandando una mejor calidad de producto y servicio.

Si logran reducir los precios y aumentar los costos los clientes poderosos pueden sacar ganancia de una industria por lo tanto los compradores poderosos deben considerarse una amenaza.

4) Poder de negociación de los proveedores: El poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria.

5) Amenaza de productos sustitutos: La última fuerza del modelo de Porter es la amenaza de productos sustitutos, estos son productos de diferentes negocios e industrias que pueden satisfacer necesidades semejantes de los clientes. La existencia de sustitutos cercanos es una amenaza sustitutiva poderosa porque limita el precio que pueden cobrar las compañías de una industria por su producto y por consiguiente, la rentabilidad de la industria.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector, por lo que se considera pertinente que cualquier empresa evalúe su ambiente competitivo a través de este modelo.

Por otra parte están los factores del macro ambiente es decir un contexto económico global, económico, social y político más extenso donde se encuentran las compañías e industria. Los cambios en la fuerza del macro ambiente pueden influir directamente en alguna o todas las fuerzas del modelo de Porter. Para ello el autor Thompson, Strickland y Gamble (2007), describe los siguientes factores:

Económico. Esta afecta a la salud y bienestar de una nación o a la economía regional de una organización, lo cual a su vez influye en la capacidad de las compañías e industrias para obtener una tasa de rendimiento adecuada.

Mercado. Se trata de cualquier compañía pueda lograr el crecimiento económico en nuevos mercados internacionales, los cuales proporcionarían la oportunidad de que sus ganancias crezcan con mayor rapidez.

Tecnológicos. Es importante estar a la vanguardia en el aspecto tecnológico ya que si no, el producto de la noche a la mañana se vuelva obsoleto. Se considera creativo y destructivo ya que puede ser una oportunidad o una debilidad.

Demográficos. Cambios en las características de una población, como edad, sexo, origen étnico, raza, preferencia sexual y clase social.

Sociales. Son la forma en la que costumbres y valores cambiantes afectan a una industria.

Políticos y legales. Son resultado en los cambios de leyes y disposiciones, desarrollos políticos y legales que afectan de manera significativa.

Después de haber definido una serie de factores externos en la empresa se puede adicionar sobre la importancia de conocer las amenazas que existen al alrededor de la empresa, de forma indirecta.

Todo esto trae consigo que se generen nuevas ideas y por supuesto aspectos coordinados y concentrados para obtener un mismo fin. En el análisis de estos factores del ambiente externo, se van a evaluar las oportunidades y las amenazas que rodean la empresa.

#### **f) Análisis del Ambiente Interno.**

El análisis interno, tercer componente del proceso de administración estratégica, sirve para aislar las fuerzas y debilidades de la organización. Aquí se consideran aspectos a evaluar fortaleza y debilidades relacionados con las áreas operativas de cualquier organización tales como identificar la cantidad y la calidad de recursos y capacidades de una compañía y las maneras de construir habilidades únicas y habilidades distintivas o específicas de la compañía cuando se examinan las fuentes de la ventaja competitiva, estas fuerzas competitivas son los atributos que aumentan la competitividad en el mercado de la empresa así como los recursos con los que cuenta esta, (Thompson, Strickland y Gamble 2007).

Por otro lado Ireland, Hitt y Hoskisson (2009), afirman que a una organización se le evalúan dos tipos de recursos:

1. Los recursos tangibles son: a) Organizacionales. Son Estructuras formales de las líneas de subordinación en la empresa y sus sistemas formales para la planeación en el control y la coordinación. b).Financieros. No requiere a la Capacidad de endeudamiento de la empresa. c). Físicos. La ubicación y sofisticación de la planta y el equipo de la empresa. d).Tecnológicos. Acervo, como patentes, marcas registradas, derechos de autor y secretos comerciales.

2. Los recursos intangibles, los clasifican en tres:

a) Humanos. Conocimiento, confianza, capacidades gerenciales, rutinas de la organización. b) Innovación. Ideas, capacidades científicas, capacidad para innovar. c) Reputación. Reputación entre los clientes, nombres de la marca, percepciones de la calidad, durabilidad y confiabilidad de los productos, reputación entre los proveedores.

Se considera importante que la empresa identifique cuales son los recursos con los que cuenta, para conocer el estado actual y así realizar un análisis a consciencia de lo que cuenta el ambiente interno para identificar las fortalezas y debilidades que en ella existen.

### **g) Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)**

Una vez que se realiza la auditoría interna y externa de la empresa el siguiente paso consiste en identificar las fortalezas.

Existen diferentes métodos para evaluar la situación actual de las empresas, uno de ellos es donde se involucran las fortalezas, con lo que cuenta la organización, oportunidades que es lo que deja de aprovechar, debilidades son aquellos aspectos que carece, y por ultimo pero no menos importante tenemos amenazas, que son los posibles competidores, todo esto da la técnica denominada FODA. El cuál es la reunión de información externa e interna. Según Thompson, Strickland y Gamble

(2007) mencionan que es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del ambiente interno y externo que es propio de cada organización. Esto permite conocer la situación actual de la empresa obteniendo un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Con esto se puede decir que el análisis FODA es una herramienta útil para ver los pasos y acciones futuras de una empresa. Este se logra mediante el estudio del desempeño presente, del interior de la empresa y del entorno empresarial, marca posibles evoluciones exitosas de la organización y permite que el nivel gerencia de la empresa reflexione sobre ella y conozca a la mejor organización que pertenezca.

Este análisis se utilizará para llevar a cabo un plan que tome en consideración los dos ambientes para maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando el impacto de las debilidades y fortalezas para formular estrategias.

De acuerdo a (Anzola, 2002), el proceso FODA se sigue en base a las siguientes instrucciones: a) Análisis Interno. Para el diagnóstico interno será necesario conocer las fuerzas al interior que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva. b) Análisis externo. Para realizar el diagnóstico es necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que la pueden beneficiar; identificadas como las oportunidades; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas, con estos dos elementos se podrá integrar el diagnóstico externo. c) Vaciar la información. Llenar un formato (tabla) con los resultados que se han obtenido en los pasos a) y b)

Una vez que esta técnica esté terminada se llega a complementar las estrategias generando las recomendaciones y propuestas a la empresa, dando consigo que se puedan adquirir los puntos que apoyen a la mejora de la empresa y que se cumpla con su objetivo.

Toda empresa sigue estrategias para el logro de sus objetivos y metas planteadas, ya sean a corto, mediano y largo plazo según la magnitud de la empresa. Con ellas se pueden formular una serie de conceptos que puedan apoyar los aspectos fundamentales en toda organización.

Estas son acciones que se implementan y se siguen con la finalidad de innovar procesos y encontrar deficiencias para poder corregirlas a tiempo y no cuando éstas ya no tengan remedio. A continuación se mencionaran varios autores que definen y muestran los tipos de estrategia.

Thompson, Strickland y Gamble (2007) destacan cinco tipos de estrategias competitivas, a) la primera es estrategia de costos bajo que es la que se esfuerza por lograr costos generales más bajos que los rivales, la segunda es b). estrategia de diferenciación amplia, esta pretende abarcar un espectro amplio de compradores, c) la tercera estrategia de mejorar costos, el objetivos es tener costos y precios más bajos (mejores) en comparación con los competidores en la oferta de mercancía, la d) cuarta estrategia centrada (o de nicho de mercado) basada en costos bajos se concentra en vencer a sus rivales al lograr costos mejores que ellos y por último, e) estrategia centrada basada en la diferenciación ofrece a los miembros atributos personalizados que satisfagan mejor sus gustos y requisitos que los productos de sus rivales.

Por lo tanto existen tres tipos de estrategias muy importantes que son la estrategia intensiva que es la penetración en el mercado, desarrollo en el mercado, desarrollo del producto, el segundo tipo es integrativas es la integración hacia delante, integración hacia atrás e integración horizontal, la tercera es la estrategia diversificada que es la diversificación concéntrica, diversificación de conglomerado y diversificación horizontal.

Hill (2009) considera que los tipos de estrategias son un plan de acción que desarrollan los gerentes para lograr una ventaja competitiva y menciona que existen las siguientes:

a). Estrategia de negocios. Mediante esta se crea una ventaja competitiva aprovechando las necesidades de los clientes y diferenciando el producto, proporcionando decisión sobre las habilidades distintivas. b). Estrategia de diferenciación. Consisten en lograr una ventaja competitiva al crear un producto percibido por los clientes. Esto significa establecer un precio superior. c). Estrategias de concentración. Esta dirigida atender las necesidades de un grupo o segmento limitado de los clientes.

Cada una de las estrategias anteriormente vistas ubica a la compañía en lugares distintos de su mercado y ambiente competitivo, cada una establece un tema central mediante el cual la compañía emprenderá un mejor desempeño que sus rivales.

Es importante mencionar que los conceptos que nos dan los autores tienen algo en común ya que ambas persiguen una posición en el mercado e implican enfoques para competir y operar el negocio.

## **CAPÍTULO III**

### **MÉTODO**

Es necesario utilizar el método más apropiado para tomar una decisión, lo que equivale a decir que debe seguir el camino que lo conduzca a su objetivo. Es por ello que el presente capítulo mostrará detalladamente la forma en que se realizó el trabajo de investigación, definiendo los sujetos que intervienen directamente, así como el material aplicado y el procedimiento que se llevó a cabo.

#### **3.1 Sujetos**

Para llevar a cabo esta investigación se contó con la participación de la micro empresa kragstos, para la cual se diseñó un plan estratégico en el que se establezcan acciones que orienten hacia el crecimiento a largo plazo.

Esta micro empresa tiene como actividad principal la fabricación y venta de golosinas. Actualmente cuenta con un establecimiento que está ubicado en bulevar. I. Ramírez. No. 126

La micro empresa “Kragstos, fue fundada por dos socios. Ellos juntos tuvieron la idea de iniciar con un nuevo negocio sobre fabricación y venta de golosinas,

productos derivados de Chile, tamarindo, etc. Al haber analizado la demanda de estos productos.

“Kragstos” es una micro empresa joven que está en desarrollo. En el transcurso del tiempo se han realizado cambios en lo administrativo. Totalmente dedicados a la fabricación y venta de golosinas a distribuidores.

La estructura de la organización consta de los siguientes puestos: gerente, contabilidad, supervisor, operador de producción, repartidor y limpieza. La empresa cuenta con un organigrama establecido.

Esta empresa tiene como función principal fabricar y vender golosinas a los clientes que son distribuidores mayoristas.

### 3.2 Materiales

Para realizar el proceso de plan estratégico para la empresa en estudio se aplicó un instrumento diagnóstico de 117 con preguntas abiertas estructuradas, dividido en cuatro fases: Historia de la organización, visión, misión, objetivos y valores, análisis del ambiente interno y externo. (anexo 1).

Se realizó una entrevista para conocer la historia de la organización y con esta información se utilizó para apoyar las redacciones de la visión, misión, objetivos y valores (Anexo 2)

### 3.3 Procedimiento

Para llevar a cabo la etapa de procedimiento en la elaboración del presente documento se considerará lo siguiente:

1. Se aplicó el instrumento por etapas y se recopiló información de la empresa del ambiente interno y externo.
2. Se recabó información adicional de la empresa que fue utilizada para apoyarse en la redacción de las mismas a través de otro cuestionario relacionado con la visión, misión y valores.

3. Se redactó la visión, misión, objetivos y valores. Posteriormente se solicita la aprobación del administrador o propietario.
4. Se realizó un análisis de la información recabada del ambiente externo y ambiente interno para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
5. Con la información recabada en el paso anterior se diseñó la matriz FODA.
6. Se identificaron las estrategias obtenidas de la combinación del FODA.
7. Se seleccionan las estrategias más viables para la empresa.
8. Se hace la propuesta de las estrategias con sus respectivas recomendaciones.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIONES**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos del proyecto de la investigación realizada a la empresa Kragstos, fabricación y venta de golosinas, considerando el procedimiento del capítulo anterior donde se diseñó el plan estratégico. Una vez concluido el proceso de aplicación de cuestionarios, se procedió a recopilación de información. Primero se definió la misión, visión, objetivos y valores, posteriormente se diseñó la matriz de FODA, detectando las áreas críticas en cada una de las líneas estratégicas. Todos los datos fueron recopilados por medio de los cuestionarios que ayudaron a la obtención del plan estratégico de la empresa Kragstos.

#### **Análisis de la situación actual**

El giro de la micro empresa kragstos es la fabricación y venta de golosinas la cual comenzó vendiendo a menudeo después logro su crecimiento de capacidad al conocerse el producto y se hizo de clientes de compra de mayoreo.

Con el paso del tiempo se han fabricado nuevos productos al ver la necesidad de los clientes y sus preferencias. La estructura de la empresa es informal debido a que no tienen formalizada su plataforma filosófica administrativa por escrito. Conocen de forma verbal los puestos que ocupan en la empresa pero no mantienen un organigrama visible a sus empleados y clientes.

Los puestos que ocupan en los departamentos son gerente, contador, supervisor de producción, operador de producción, repartidor y limpieza. Por el momento, la capacidad de crecimiento ha funcionado, pero hacen falta estrategias para cubrir la demanda.

Las instalaciones y los recursos siguen siendo los mismos. La micro empresa a crecido dependiendo mucho de la actitud y los planes que se tengan, por el momento sigue estable. En cuanto al cambio de estrategias sigue siendo la misma, buscar clientes, hacer negociaciones, innovación de productos nuevos, productos de temporada y poca publicidad por el radio. Por ende, los planes operativos siempre ha sido el fabricar-vender y mantener la empresa en orden para que el cliente se sienta en confianza.

A continuación se presenta la plataforma filosófica de la micro empresa Kragstos.

### **Visión**

*Satisfacer a nuestros clientes, así como deleitar el gusto de cada uno de ellos, brindándoles producto de calidad, innovando día a día nuestro producto y estrategias de trabajo en equipo, logrando ser los productores de golosinas número uno a nivel nacional y destacarnos por la excelencia, precio, prestigio, novedades y variedad de productos.*

### **Misión**

*Somos una empresa comercial dedicada a la elaboración y ventas de golosinas, estamos comprometidos a satisfacer el gusto y necesidades de nuestros clientes y así mismo buscar la atracción de los mismos utilizando tecnología de punta y*

*productos novedosos, tomando en cuenta nuestros valores y el trabajo en equipo de nuestros empleados, generando crecimiento y rentabilidad en la empresa.*

## **Objetivos**

Los objetivos principales de Kragtos están definidos de la siguiente manera:

- Aumentar la capacidad de producción al 100% con relación al año anterior, para el 2 de diciembre del 2012
- Reducir costos de producción un 20%, con relación al año anterior, para el 2 de diciembre del 2012
- Aumentar las utilidades al 100 % con respecto del año anterior, para el 2 de diciembre del 2012
- Vender en más estados de la república para lograr una mayor cobertura y liderazgo, para el 2 de diciembre del 2012

## **VALORES**

**Excelencia:** con el valor de excelencia la microempresa se refiere a ser lo mejor que se puede ser, poniendo todo nuestro empeño para ser mejores cada día, ser excelentes es estar en desarrollo constante, dirigiéndonos por el mejor camino, trabajando en equipo y tratando de siempre ser los mejores.

**Calidad:** buscar día con día producir los mejores productos que cumplan con las normas específicas que nuestros clientes demandan, para que sigan prefiriendo los productos que Kragtos ofrece, satisfaciendo sus necesidades y gustos.

**Compromiso:** contamos con una gran responsabilidad tanto con los clientes, los trabajadores, con los productos que realizamos, y con el servicio que otorgamos, nuestro deber como empresa es dar lo mejor de nosotros, comprometiéndonos a través del trabajo y así lograr los objetivos de la empresa.

**Honradez:** al hablar de honradez Kragstos se refiere a que la empresa cumplirá siempre con sus deberes, actuando con buenas intenciones de tal forma que se ofrezca el mejor servicio, hablando siempre de frente y de manera íntegra y confiable, haciendo las cosas como se deben de hacer.

### **Análisis del ambiente externo.** (Oportunidades y amenazas)

El ambiente externo de una empresa sirve para conocer las oportunidades y amenazas de la organización, se realizó un estudio para saber que impactos positivos y negativos se tiene entre los factores que destacan: sociales, culturales, competencia, tecnológicos, políticos, legales, económicos y tecnológicos.

Dentro de los sectores que vende Kragstos, una empresa dedicada a la fabricación-venta de golosinas, a pesar de que esta compañía no es la única en este giro, revela que la competencia no ha afectado para su crecimiento.

El poder de negociación lo tiene la empresa, puesto que es ella quien negocia los precios a sus proveedores.

El nivel tecnológico de la microempresa es igual que el de los competidores y las estrategias de estos últimos no le han afectado

El factor económico no le ha perjudicado a la microempresa al contrario le favorece.

Los cambios sociales y culturales a la empresa le han favorecido por que en los sectores que tiene su mercado está de moda el consumo de productos a base de tamarindo, chile y chamoy.

También dentro de lo político legal se ve afectado el nuevo decreto del presidente por que en muchas escuelas ya se está prohibiendo que se vendan este tipo de productos a los niños y estos son los que más consumen.

La tecnología es una de las variables para la empresa ya que hace existentes sistemas de comunicaciones efectivos, por lo cual ayuda a buscar proveedores nuevos y clientes. Beneficia a las empresas para ser más conocido por el mercado.

#### **4.4 Análisis del ambiente interno**

El proceso administrativo de la empresa es informal ya que no tiene ningún tipo de manual debido a que es una micro empresa por eso no cuenta con plataforma filosófica, procedimientos, políticas, por falta de información del propietario acerca de la importancia de dichos instrumentos como apoyo administrativo. Si cuenta con un organigrama a la vista de los empleados.

En los aspectos generales de dirección la empresa si motiva al se les otorga un bono de productividad, este bono es otorgado a base de la producción que realiza el empleado, el dueño de la empresa lo considera importante ya que es una manera de estimular a los trabajadores, para que estos contribuyan con la empresa, también se les da reconocimientos estos se entregan al empleado del mes por puntualidad, para reconocer los logros del empleado y para hacerlos sentir participes con los avances de la empresa.

Para aclarar dudas y quejas de los empleados, el dueño atiende personalmente a los trabajadores a manera de charla o en algunas ocasiones a forma de entrevistas personales, también a través de cartas o buzones de sugerencias.

También la empresa cuenta con un sistema de supervisión diaria y constante y los encargados de estas revisiones son el dueño y/o el supervisor. La manera en que se llevan a cabo estas revisiones es verificando que la producción este bajo las normas específicas de calidad que la empresa exige, que se esté produciendo a tiempo la cantidad establecida, que los empleados sigan las normas básicas de higiene y que todos estén trabajando al mismo ritmo.

Se considera que el liderazgo que ejerce el dueño hacia los trabajadores es un liderazgo demócrata porque para él es relevante tomar en cuenta a sus empleados y sus opiniones, fomenta el trabajo en equipo y agradece que los trabajadores

participen en la toma las decisiones, en conclusión le toma importancia a la opinión de sus empleados.

En lo que ha mercadotecnia se refiere como ya se había mencionados el producto va dirigido a las empresas de distribución. El producto a mejorado la calidad y ha establecido más innovación de nuevos de estos. Pero falta más diseño de nuevas marcas puesto que la única que existe es Kragstos y no hay diferenciación del producto con el de la competencia. Los productos que más se venden son el tamarindo para manzanas, chamoy, cacahuates y realito. La única publicidad que maneja la micro empresa es el radio y el internet.

Las principales competencias para la microempresa son las Sabritas, la Barcel y Bocados, la ubicación de estas empresas se encuentran en el parque industrial.

La manera en que Kragstos atiende las quejas de sus clientes lo hace de manera amable, escuchando sus quejas y sugerencias, solucionándolas, buscando la raíz del problema e implementando acciones para buscar soluciones efectivas a los inconvenientes.

En al área de recursos humanos la empresa no cuenta con procedimientos, políticas por escrito para reclutar y seleccionar al personal, la persona que se encarga de ello es el dueño de la empresa. No se cuenta con inducción, evaluación del desempeño y capacitación, lo único que se maneja es el adiestramiento al personal.

Existe ausentismo y rotación de personal en la microempresa por el salario, ya que a algunos empleados les parece bajo. Los días en los que el trabajador falta no se les pagan esos días, se deben justificar las faltas o si un empleado falta más de tres días en un mes injustificadamente será motivo de despido.

En el tema de la producción. Los productos se han ido innovando con el paso del tiempo, haciendo frente a las necesidades y gustos de los clientes, mejorando la calidad. Antes los productos se realizaban más lentamente por que la microempresa no contaba con ningún tipo de tecnología para la realización de los productos, ahora ya se cuenta con una banda que sirve para agilizar la elaboración de los productos.

La calidad del producto es igual en relación con el competidor. Y la empresa necesita producir más porque todo lo que produce vende y las expectativas del cliente es obtener más producto, necesita hacer estrategias para poder lograr más producción.

En el área de finanzas la empresa no cuenta con mucha flexibilidad económica, no posee el capital necesario para invertir y así mismo con planes financieros. Los recursos con los que cuenta la Kragstos si le permiten llevar a cabo sus operaciones y si se puede planear en un crecimiento a largo plazo. También se cuenta con un control financiero y a diario los implementa.

También la micro empresa cuenta con sistemas de control como los de: inventarios, financieros, de lista de verificación, reloj checador, etc. Y las técnicas de control son entendidas por todos los empleados y han mejorado en mayor volumen de producción y reduciendo los costos. También se evalúa lo planeado con lo realizado.

Los problemas estratégicos que enfrenta la empresa es a causa de que no existe un proceso de administración formal y bien definido, provocando un sistema administrativo deficiente y con muchas áreas de oportunidad.

Matriz de FODA.

La matriz de FODA que se desarrolló por la empresa Kragstos fabricación-venta de golosinas, contiene las oportunidades y amenazas encontradas en el análisis externo y las fuerzas y debilidades encontradas por medio del análisis interno.

A continuación se presenta la matriz de FODA dando como resultado las estrategias propuestas.

<p style="text-align: center;"><b>Ambiente Externo</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Ambiente Interno</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La preferencia del cliente de los productos con chile, tamarindo y chamoy.</li> <li>2. Nueva tecnología de bandas y computadores para la agilización de la producción</li> <li>3. La empresa tiene el poder de negociación sobre el comprador.</li> <li>4. Asesoría gratuita a universidades.</li> <li>5. Tiene mucha demanda los productos.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nueva ley del gobierno, de omitir la venta de productos (chatarra) chile, tamarindo y chamoy en las escuelas.</li> <li>2. Una recesión mundial de algunos países que podría afectar a el país, ocasionando inflación y devaluación.</li> <li>3. Hay productos sustitutos.</li> </ol>
	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuenta con organigrama</li> <li>2. Buena ubicación</li> <li>3. Tiene capacidad de crecimiento</li> <li>4. Experiencia en el ramo dulcero</li> <li>5. Tiene un buen control para vender lo que produce a diario.</li> <li>6. Maneja una comunicación directa</li> <li>7. El jefe se comunica de forma directa con los empleados (liderazgo)</li> <li>8. Se le informa a los empleados de los planes de la empresa</li> <li>9. Hay reuniones constantes</li> <li>10. Bonos de productividad a los empleados</li> <li>11. Variedad de productos</li> <li>12. Se atienden quejas y sugerencias de los clientes</li> <li>13. La empresa es popular y reconocida</li> <li>14. Es una empresa con experiencia en el mercado</li> <li>13. Se tiene una buena comunicación con el cliente</li> <li>15. Mejor calidad por demanda de los clientes</li> <li>16. Cuenta con tecnología</li> <li>17. Control diario de sus funciones financieras</li> <li>18. Realiza balances generales para estar</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias</b></p> <p>O1, F11,F14, F4,O7</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar más clientes potenciales en las ciudades y pueblos cercanos, donde se consuman productos con chile, tamarindo y chamoy, etc. Que produce la empresa, aprovechando la experiencia, y variedad de productos en el ramo dulcero.</li> </ol> <p>F16, O3</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Aumentar las velocidades de las bandas para aumentar la producción y la agilización de empleados, siempre y cuando el nuevo personal este bien adiestrado.</li> </ol>

<p>siempre al tanto de su situación financiera, para saber cuánto tiene y debe</p>		
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>19. No tiene misión, visión, objetivos, estos no se encuentran formalmente establecidos</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No cuenta con manuales</li> <li>2. No tiene procedimientos</li> <li>3. No hay sistema de inventarios</li> <li>4. No tiene descripción de puestos por escrito</li> <li>5. Maneja un mínimo de inventario de sus productos.</li> <li>6. No hay capacitación</li> <li>7. Ausentismo del personal</li> <li>8. No ha diseñado nuevas marcas</li> <li>9. La venta es indirecta, la empresa surte a sus clientes</li> <li>10. No existe publicidad para la empresa</li> <li>11. No hay evaluación de satisfacción del cliente</li> <li>12. No cuenta con crédito para los clientes</li> <li>13. La empresa no cuenta con un logo establecido afuera</li> <li>15. No se diferencia entre los entre los productos de Kragstos y de la competencia</li> <li>16. Bajo sueldo de los empleados.</li> </ol>	<p><b>Estratégias</b></p> <p>O6,D1,D2,D3,D4,D5D,12,D7</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La empresa debe de asesorarse con las universidades para diseñar todo los procesos de administración: de planeación, organización, dirección y control.</li> </ol> <p>O1,O6,D9,D11,D14</p> <p>2.-La empresa debe de asesorarse con las universidades en la cuestión de mercadotecnia y pagar publicidad de varios tipos para poder aumentar sus ventas.</p> <p>D16, D8, O2</p> <p>3.- Aumentar el sueldo de los empleados para reducir el ausentismo y proporcionarles becas a los empleados para que sigan estudiando para que estén mejor preparados</p> <p>O5, D15</p> <p>4.- Hacer un estudio a las competencias mediante medición de un índice de calidad en el servicio y ventas de la competencia, para hacer las comparaciones o diferencias de sus productos y los de Kragtos, aprovechando que kragtos tiene el poder sobre el comprador , para poder mejorar y hacer estrategias para sacarlos del mercado</p> <p>.</p> <p>O1, D13</p> <p>2.- Otorgar crédito a los clientes para aprovechar la preferencia y demanda de los productos con chile, tamarindo, chamoy.</p>	<p><b>Estrategias</b></p> <p>A3, D9</p> <p>1.- Diseñar nuevas marcas para competir con los productos sustitutos.</p> <p>A2,D15,D13</p> <p>2.- En caso de una devaluación a causa de la recesión mundial buscar clientas potenciales en E. U. para aumentar las ventas y aprovechen al valor del dólar sobre el peso,</p>

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones a las cuales se han podido llegar con el desarrollo y elaboración de esta investigación, después de haber estudiado y analizado tanto la información teórica como la practica con el tema del plan estratégico.

#### **5.1 Conclusiones**

A través de esta investigación fue posible comprender la importancia de la planeación estratégica aplicada, ya que permite que la organización desarrolle, organice y utilice de la mejor manera todos los recursos y que comprenda su entorno, también sus propias capacidades y limitaciones.

El modelo obtenido permitió elaborar eficientemente el diseño de un plan estratégico, ya que todos los factores del modelo ayudaron a detectar las áreas críticas y de oportunidad.

Se tendrá un impacto económico ya que se podrá lograr mayor producción. Con esta información fue posible elaborar 11 estrategias que guiaran al propietario al

crecimiento a largo plazo, obteniendo mejor rentabilidad, bajos costos y mayores ventajas competitivas.

Las estrategias diseñadas con el análisis de FODA son las siguientes:

**O1, F11, F14, F4, O7**

Buscar más clientes potenciales en las ciudades y pueblos cercanos, donde se consuman productos con chile, tamarindo y chamoy, etc. Que produce la empresa, aprovechando la experiencia, y variedad de productos en el ramo dulcero.

**F16, O3**

Aumentar las velocidades de las bandas para aumentar la producción y la agilización de empleados, siempre y cuando el nuevo personal este bien adiestrado.

**F4, A3**

1.-Mejorar la calidad en el servicio aprovechando la experiencia en el ramo dulcero, atendiendo las quejas y sugerencias del cliente para ser más competitivos con la competencia añadiendo un valor agregado a la empresa.

**F4, A2**

En caso de una devaluación de la moneda la empresa tiene que exportar para aprovechar la devaluación y compren producto los empresarios en Estados Unidos y así poder soportar una recesión, aprovechado la experiencia en el mercado

**O6, D1, D2, D3, D4, D5,D12,D7**

La empresa debe de asesorarse con las universidades para diseñar todo los procesos de administración: de planeación, organización, dirección y control.

**O1, O6, D9, D11, D14**

La empresa debe de asesorarse con las universidades en la cuestión de mercadotecnia y pagar publicidad de varios tipos para poder aumentar sus ventas.

**D16, D8, O2**

Aumentar el sueldo de los empleados para reducir el ausentismo y proporcionarles becas a los empleados para que sigan estudiando para que estén mejor preparados

**O5, D15**

Hacer un estudio a las competencias mediante medición de un índice de calidad en el servicio y ventas de la competencia, para hacer las comparaciones o diferencias de sus productos y los de Kragstos, aprovechando que kragstos tiene el poder sobre el comprador, para poder mejorar y hacer estrategias para sacarlos del mercado.

**O1, D13**

Otorgar crédito a los clientes para aprovechar la preferencia y demanda de los productos con chile, tamarindo, chamoy.

**A3, D9**

Diseñar nuevas marcas para competir con los productos sustitutos.

**A2, D15, D13**

En caso de una devaluación a causa de la recesión mundial buscar clientas potenciales en E. U. Para aumentar las ventas y aprovechen al valor del dólar sobre el peso.

Los impactos más relevantes de la planeación estratégica realizada se orientan hacia lo económico, político y social.

Se tendrá un impacto económico, ya que se logrará una mayor reducción en los costos de operación y un incremento en los ingresos por la venta de más golosinas.

Se tendrá un impacto político dado que México en relación con Estados Unidos permite el libre comercio.

Impacto administrativo en la empresa, en tanto que provee de una planeación estratégica para su aplicación más eficaz y eficiente.

Se logrará un impacto social, dado que las personas de menores ingresos pueden adquirir producto a precios más accesibles.

Impacto personal, en tanto que me permitirá tener un panorama más amplio en cuanto a los conocimientos que se adquieren en mi formación y su aplicación en la empresa. También la planeación estratégica la podré utilizar en mi vida personal.

## **5.2 Recomendaciones**

Como resultado de lo expuesto anteriormente en el presente trabajo, se hacen algunas recomendaciones con el fin de facilitar el desarrollo de estudios futuros relacionados con la utilización de la planeación estratégica en la empresa Kragstos que se dedica a la fabricación- venta de golosinas en Ciudad Obregón, Sonora. Estas recomendaciones tienen sustento expresado en todo el proceso de recopilación de la información de la empresa.

Esta sección es muy importante, ya que enriquece el contenido de todo lo antes mencionado. Por ende, se diseñaron ciertas recomendaciones con el fin de ofrecer posibles soluciones a los aspectos sujetos a mejora obtenidos mediante esta investigación, ya que afecta al buen funcionamiento de la empresa.

Basado en los resultados obtenidos de la investigación realizada se plantea las siguientes recomendaciones:

- Se les sugiere dar a conocer al personal la importancia de la plataforma filosófica y un sentido estratégico que les permita renovar un espíritu de lucha, ya que al conocer con certidumbre hacia donde se dirigen como organización, cualquier dificultad o caída inesperada, lejos de desalentarnos los animará para alcanzar los objetivos y metas realizables.
- Que las estrategias propuestas presentadas sean llevadas a cabo de acuerdo a lo planteado.

- Adquirir y hacer uso de la tecnología para ayudar a las actividades.
- Diseñar manuales administrativos, de preferencia los de organización y procedimientos con el fin de lograr un mejor funcionamiento. Esto ayudará a que los planes a largo plazo funcionen mejor.
- Realizar planes financieros a largo plazo que permitan comparar lo ideal con lo esperado en los próximos periodos en lo que se refiere a ventas y utilidades.
- Por último, se recomienda adoptar el Balance Score Care que ayuda a gestionar los controles de medición los cuales muestren una manera más detallada el establecimiento y desarrollo de planes, así como llevar a cabo la función de verificar y comprobar el cumplimiento de los mismos.

## **Bibliografía:**

Anzola, S. (2002) *Administración de pequeñas empresas*. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Barragán J., Pagán J., Brown C. et al. (2002) *Administración de las pequeñas y medianas empresas: retos y problemas ante la nueva economía global*. México: Trillas.

David, F. (2007) *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.

*Encuesta realizada a 960 PYMES de Estados Unidos (2005)*, La consultora estadounidense Bain & Company. [www.icex.es/.../Servicios%20disponibles%20para%20la%20empresa%20en%20Chicago](http://www.icex.es/.../Servicios%20disponibles%20para%20la%20empresa%20en%20Chicago)

Estrada Bárcenas Roberto (2009). *Barreras para la planeación estratégica en la PYME: un estudio empírico en Empresas mexicanas*. [ocyteh.hidalgo.gob.mx/descargables/ponencias/Mesa%20I/2.pdf](http://ocyteh.hidalgo.gob.mx/descargables/ponencias/Mesa%20I/2.pdf)

Hill, Charles W. L. Y Jones, Gareth R. (2009) *Administración estratégica un enfoque integrado* México: Mc Graw Hill, Tercera edición.

Ireland, Hitt y Hoskisson (2009) *Administración estratégica, competitividad y globalización, concepto y casos*, México: Cengage Learning, séptima edición.

Ramírez N., Cabello M. (1997). *Empresas competitivas: una estrategia de cambio para el éxito*. México: McGraw-Hill interamericana.

Ranulfo Marroquín Núñez (2006). *Factores de éxito en dirección estratégica en pequeñas y medianas empresas de la zona metropolitana de Guadalajara*. <http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/factores-de-exito-en-direccion-estrategica-pymes.htm> David, F. (2007) Hill, Charles W. L. Y Jones, Gareth R. (2009),

Thompson Arthur, Strickland A.J. y Gamble Jhon E. (2007)

Sánchez J. (2003) *Estrategia Integral para PYMES innovadoras*. Revista EAN 2003;47:34-45. <http://jvalda.wordpress.com/2009/06/12/el-porque-de-la-planeacion-estrategica-en-las-pyme/>

Thompson Arthur, Strickland A.J. y Gamble Jhon E. (2007) *Administración estratégica teoría y casos*, México: Mc Graw Hill, Decimoquinta edición.

# ANEXOS

## **ANEXO I**

### **ADMINISTRACION ESTRATEGICA**

#### **PROYECTO FINAL**

El proyecto final consiste en efectuar un diagnóstico a una empresa de estudio y obtener suficiente información, a fin de presentar una propuesta de implantación de Administración estratégica a los empresarios. El propósito de este trabajo es que el alumno aplique los conocimientos adquiridos en el aula directamente a la empresa y por otro lado contribuir a los programas de vinculación del ITSON y empresas de la localidad.

#### **PRIMERA FASE**

##### **ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA EN ESTUDIO. (Valor**

#### **HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN**

1. ¿Quiénes fueron los fundadores?
2. ¿Por qué nació la organización?
3. ¿Qué hace actualmente el negocio (o la organización)?
4. ¿Cuáles han sido los productos o servicios?
5. ¿Quiénes han sido los clientes?
6. ¿Qué cambios ha habido en la atención?
7. ¿Cuál ha sido o cómo es la estructura de su organización?
8. ¿Se tiene documentado el organigrama? ¿Esta actualizado?
9. ¿Cuál es la capacidad de crecimiento de la organización?
10. ¿La estructura permite reaccionar rápidamente? ¿Cuál es su capacidad de adaptación a los cambios?
11. ¿Qué cambios ha habido en lugar, localización y recursos?
12. ¿Cómo se ha desarrollado la organización con el paso del tiempo?
13. ¿Qué cambios ha habido en la estrategia?
  - a. Registrar la evolución de las estrategia (s) que han usado con el paso del tiempo.
  - b. Determinar si la evolución estratégica de esta empresa es producto de estrategias intentadas (planeadas), emergentes o una combinación de las dos.
  - c. Funcionan las estrategias actuales

14. ¿Cuáles son los planes operativos de la organización? (Planes a corto plazo)

## SEGUNDA FASE:

### DESARROLLO DE VISIÓN Y MISIÓN.

1. ¿Esta definido su rumbo, hacia donde se quiere dirigir, hasta donde y cuando se quiere llegar (tiene visión)?
2. Si tiene visión ¿Cuál es?
3. ¿La visión actual es apropiada y clara de acuerdo con los aspectos que se deben considerar al elaborarla?
4. ¿Si no es la apropiada que cambios le harían?
5. Si la empresa carece de visión ¿cuál debería ser?
6. Si la empresa carece de visión. Describa que consideraciones tomó en cuenta para redactarla.
7. Esta definida la razón de ser (la misión) de la organización?
8. ¿Cuál es la misión?
9. La misión es apropiada y clara de acuerdo con los aspectos que se deben considerar al elaborarla?
10. ¿Si no es la apropiada que cambios le harían?
11. Si la empresa carece de misión ¿cuál debería ser?
12. ¿La razón de ser (misión) y el rumbo (visión) son conocidos y aceptados por los empleados?
13. ¿La misión y la visión ¿Están publicadas y las entienden todos?
14. ¿Qué concepto tiene significado y qué nos dirige a la misión y objetivos de la organización?
  - a. ¿Qué nos hace funcionar?
  - b. ¿Qué nos hace trabajar juntos?
  - c. ¿Por qué nos compran nuestros clientes, y que compran nuestros clientes?
  - d. ¿Qué importancia tiene el crecimiento económico de la empresa?
  - e. ¿Qué importancia tiene el crecimiento de los hombres y su misión?
  
15. ¿Están definidas los objetivos principales de la empresa?
  - a. ¿Cuáles son?
  - b. ¿Están bien redactados?
  - c. ¿Son congruentes con la misión?
  - d. ¿Corresponden a la capacidad de la organización?
  - e. ¿Se cumplen?
  
16. ¿Cuáles son los valores esenciales de la organización
17. ¿Los valores están definidos, alineados, publicados, entendidos y aceptados?
18. ¿Están los valores relacionados con la misión?
19. Si la empresa no tiene identificados los valores ¿cuáles deberían ser? Descríbalos.
20. Identifique cuales son los principales grupos de interés

- a. ¿cuáles son sus exigencias?
  - b. ¿cómo trata la empresa de satisfacerlos?
21. ¿Realiza la empresa acciones socialmente responsables?
22. Que acciones socialmente responsables realiza relacionadas con:
- a. Empleados con capacidades diferentes
  - b. Programas de voluntariado
  - c. Programas de becas para los empleados y familiares
  - d. Cuidado del medio ambiente
  - e. Programa de reciclado de papel, plástico y recepción de pilas
  - f. Programa de orientación de reducción de consumo de energía y agua
  - g. Atención de quejas y reclamos de consumidores
23. Si realiza acciones socialmente responsables lo hace de manera independiente o en cooperación con otra organización?

### **TERCERA FASE:**

#### **ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO**

En este avance le pide que analice el ambiente de la industria en que su empresa se ubica mediante la información que ya ha recopilado:

1. Aplique el modelo de las cinco fuerzas a la industria en la que se ubica su compañía. ¿Qué le dice este modelo acerca de la naturaleza de la competencia en la industria?
- ¿Cómo es la fuerza de la competencia?
  - ¿Cómo es el ambiente competitivo?
  - ¿Se han presentado cambios en el perfil competitivo?
  - ¿Cómo es la rivalidad entre competidores?
  - ¿Quién tiene el poder de negociación el proveedor o la empresa?
  - ¿Quién tiene el poder de negociación el cliente o la empresa?
  - ¿Existen productos o servicios sustitutos? ¿Cuáles son?
  - ¿Quién tiene el control de los precios?
  - ¿Existen alianzas estratégicas entre los competidores? Especifique
  - ¿Hay ingreso de empresas extranjeras?
  - ¿Cuál es la reacción de la competencia?
  - ¿Quiénes son los principales competidores? ¿Quiénes serán los competidores en el futuro?
  - ¿Cuáles son las estrategias de los competidores? ¿Qué estrategia seguirán?
  - ¿Qué innovaciones tienen los productos de la competencia?
  - ¿Cuáles son las barreras de entrada y salida?

#### *Factores de competencia*

- ¿Quiénes son los principales competidores? ¿Quiénes serán los competidores en el futuro?
- ¿Cuáles son las estrategias de los competidores? ¿Qué estrategia seguirán?

- ¿Qué innovaciones tienen los productos de la competencia?
- ¿Cuáles son las barreras de entrada y salida?

#### *Factores económicos y financieros*

- ¿Cómo han afectado los cambios relacionados con el factor económico?
- ¿Cómo se identifican y analizan los nuevos negocios?

#### *Factores tecnológicos*

- ¿Cómo afectan lo benefician os cambios en la tecnología a la empresa?
- ¿Tienen capacidad para hacer frente a los cambios tecnológicos?
- ¿La empresa ha desarrollado tecnología? ¿Es innovadora?
- ¿Cuáles son los principales problemas tecnológicos?
- ¿El nivel tecnológico de la organización es mejor, igual o peor que el de competidores?

#### *Factores de mercado*

- ¿Qué características tienen los clientes actuales?
- ¿Qué características tendrán los clientes en el futuro? (deseos, costumbres, cultura, sexo, rango de edad, nivel económico, expectativas, ubicación, etc.)
- ¿A qué nicho de mercado se dirigen los productos? ¿Se conoce? ¿Se tiene identificado?
- ¿A qué nicho de mercado se debe dirigir la empresa?
- ¿Cómo se identifica nuevos mercados?
- ¿Se mide el grado de satisfacción de los clientes? ¿Cómo ha evolucionado?
- ¿Cómo está en comparación con los competidores?
- ¿El mercado es maduro? ¿Está saturado? ¿En expansión? ¿Insatisfecho? ¿Turbulento?

#### *Factores Naturales*

- ¿Qué cambios en el entorno natural han afectado o beneficiado a la empresa?
  - a. Escasez de cierta materia prima
  - b. Mayores niveles de contaminación
  - c. Mayor intervención del gobierno de los recursos naturales

#### *Factores demográficos*

- ¿De qué manera afecta o beneficia las modificaciones de la población?
- ¿De qué manera beneficia el nivel de ingreso de la población?
- ¿De qué manera beneficia el nivel de educación?

#### *Factores sociales y culturales.*

- ¿Qué cambios en los valores, percepciones, preferencias o conductas han afectado o beneficiado a la empresa?

#### *Factores Políticos y Legales*

- ¿Qué cambios en aplicaciones a la ley han afectado a la empresa?
  - ¿Qué cambios en el entorno político han afectado o beneficiado a la empresa?
4. ¿Qué tan dinámica es la industria en la que se ubica su compañía? ¿Existen pruebas de que la innovación está transformando la competencia o de que lo ha hecho en años recientes?
  5. ¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la industria en la que se ubica su compañía?
  6. ¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la industria en la que se ubica su compañía?
  7. ¿Cuáles son las implicaciones de esto para la intensidad de la competencia tanto ahora como en el futuro?
  8. ¿Su empresa se ubica en una industria que se está volviendo global? De ser así, ¿cuáles son las implicaciones de este cambio para la intensidad competitiva?
  9. Analice el impacto de un contexto nacional, regional o local, según pertenezca la industria en la cual se ubique su compañía.
  10. ¿El contexto nacional, regional o local ayuda o significa un obstáculo para su compañía para alcanzar una ventaja competitiva en el mercado global?
  8. Elabore un análisis preliminar de las oportunidades y amenazas que enfrenta en su ambiente. Separe por áreas dentro de la empresa las oportunidades y amenazas
    - ¿Cuáles son las oportunidades de la organización? (Económicos, políticos, legales, tecnológicos, sociales, competencia.....)
    - ¿Cuáles son las amenazas de la organización? (Económicos, políticos, legales, tecnológicos, sociales, competencia.....)

### **CUARTA FASE: ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO**

1. ¿Cuál ha sido o cómo es la estructura de su organización?
2. ¿Se tiene documentado el organigrama? ¿Esta actualizado?
3. ¿Existen manuales de organización?
4. ¿Existen manuales de procedimientos?
5. ¿Cuál es la capacidad de crecimiento de la organización?
6. ¿La estructura permite reaccionar rápidamente?
7. ¿Cuál es su capacidad de adaptación a los cambios?
8. ¿Qué cambios ha habido en lugar, localización y recursos?
9. ¿Funcionan las estrategias actuales de mercados?
10. ¿Qué estrategias de mercado sigue la empresa?
  - a. estrategias de productos
  - b. estrategias de precio
  - c. estrategias de distribución
  - d. estrategias de promoción
11. ¿Son congruentes las estrategias de mercadotecnia con las metas?
12. ¿Cuál es la estrategia para posicionarse del mercado?
13. ¿Corresponden a la capacidad de la organización? ¿Se cumplen?
14. ¿Qué características diferentes tiene el producto o servicio?
15. ¿Cuál es el valor agregado del producto?
16. ¿Qué innovaciones tienen los productos?
17. ¿Qué innovaciones tienen los procesos?
18. ¿Cuál es la imagen que se percibe de la empresa? ¿Cuál es la que se deberían tener?
19. ¿Cómo es la comunicación con los clientes?
20. ¿La competitividad de los precios de la empresa?
21. ¿Cuál es la posición competitiva respecto a sus rivales?

### *Dirección*

22. ¿Cómo son los resultados del trabajo en equipo?
23. ¿Cómo son los sistemas de comunicación?
24. ¿Cómo es la capacidad del equipo directivo?
25. ¿Cómo es el estilo de liderazgo?
26. ¿Está bien calificando el personal de la organización?
27. ¿Se capacita al personal?

### *Finanzas*

28. ¿Se hacen planes financieros?
29. ¿Cómo es el potencial económico de la organización?
30. ¿Hay flexibilidad económica en la organización?
31. ¿Cuál ha sido la evolución de las utilidades?

### *Producción*

32. ¿Las instalaciones, el equipo y las oficinas están en buenas condiciones?  
 33. ¿Las políticas y el procedimiento de control de inventarios son eficaces?

34. ¿Qué problemas estratégicos que enfrenta la empresa?  
 35. ¿Cuál es la cadena de valor de la empresa?  
 36. Si no tiene cadena de valor, ¿cuál debería ser?

**ANEXO 2**

Concepto		
	SI	NO
¿Giro es su empresa?		
a) comercial <span style="float: right;">b) Industrial c) Servicio</span>		
¿Tamaño de su empresa?		
a) Microempresa b) Pequeña c) Mediana d) Grande		
Actividad específica de la empresa _____		
1. ¿Ha habido cambios en la atención del cliente?		
2. ¿Cuenta con una estructura organizacional?		
3. ¿Tiene publicado el organigrama en la organización?		
4. ¿La estructura permite reaccionar rápidamente?		
5. ¿Ha habido cambios en la estrategia?		

6. ¿Funcionan las estrategias actuales?		
7. ¿La empresa cuenta con planes operativos?		
8. ¿La empresa cuenta con visión? ( si su respuesta es no pase a la pregunta 11)		
9.¿ La visión actual es apropiada y clara de acuerdo con los aspectos que se deben considerar al elaborarla?		
10. ¿La visión esta publicada y se entiende por todos?		
11. ¿La organización cuenta con misión? (si su respuesta es no pase a la pregunta 15)		
12.¿la misión es apropiada y clara de acuerdo con los aspectos que se deben considerar al elaborarlal?		
13. ¿La misión fue modificaba?		
14. ¿La misión esta publicada y se entiende por todos?		
15. ¿Están definidos los objetivos principales de la empresa? (si su respuesta es no pase a la pregunta 17)		
16. ¿Están bien redactados de acuerdo a lo establecido por la empresa?		

17. ¿Son congruentes con la misión?		
18. ¿La empresa cuenta con valores claramente establecidos?		
19. ¿Están los valores relacionados con la misión?		
20. ¿Tiene identificado cuáles son sus grupos de interés?		
21. ¿Realiza la empresa acciones socialmente responsables?		
(si su respuesta es no pase a la pregunta 23)		
22. ¿señala que acciones se realizan?		
a. Empleados con capacidades diferentes		
b. Programas de voluntariado		
c. Programas de becas para los empleados y familiares		
d. Cuidado del medio ambiente		
e. Programa de reciclado de papel, plástico y recepción de pilas		
f. Programa de orientación de reducción de consumo de energía y agua		
23. ¿La empresa actualmente cuenta con competencia?		
(si su respuesta es no pase a la pregunta 25)		
24. ¿la competencia tiene productos innovadores?		
25. ¿Se han presentado cambios en el perfil competitivo?		
26. ¿La empresa tiene el poder de negociación sobre el proveedor?		

27. ¿La empresa tiene el poder de negociación sobre el cliente?		
28. ¿Existen alianzas estratégicas entre los competidores?		
29. ¿Hay ingreso de la competencia con empresas extranjeras?		
30. ¿Han afectado los cambios relacionados con el factor económico a la organización?		
31. ¿Afectan los cambios tecnológicos a la organización?		
32. ¿Benefician los cambios tecnológicos a la organización?		
33. ¿Tienen capacidad para hacer frente a los cambios tecnológicos?		
34. ¿El nivel tecnológico de la empresa está por encima de los competidores?		
35. ¿Han afectado los cambios en el entorno natural a la empresa?		
36. ¿señala que cambios del entorno natural?		
a. Escasez de cierta materia prima		
b. Mayores niveles de contaminación		
c. Mayor intervención del gobierno de los recursos naturales		
37. ¿Beneficia el nivel de ingreso de la población?		

38. ¿Ha habido cambios en aplicaciones a la ley que hayan afectado a la empresa?		
39. ¿Su empresa se ubica en una industria que se está volviendo global?		
40. ¿Existen manuales de organización?		
41. ¿Existen manuales de procedimientos?		
42. ¿La empresa cuenta con una capacidad real de crecimiento?		
43. ¿Qué estrategias de mercado sigue la empresa?		
a. estrategias de productos		
b. estrategias de precio		
c. estrategias de distribución		
d. estrategias de promoción		
44. ¿Son congruentes las estrategias de mercadotecnia con las metas?		
45. ¿La empresa cuenta con una estrategia para posesionarse en el mercado?		
46. ¿Su producto o servicio se diferencia de sus competidores?		
47. ¿Existen innovaciones en los productos o servicios?		

48. ¿Existen innovaciones en los procesos?		
49. ¿La empresa tiene buena comunicación con sus clientes?		
50. ¿Los trabajos en equipo les favorecen?		
51. ¿El personal con el que cuenta la organización está bien calificado?		
52. ¿Se capacita al personal?		
53. ¿Se hacen planes financieros?		
54. ¿Su potencial económico es bueno?		
55. ¿Las instalaciones, el equipo y las oficinas están en buenas condiciones?		
56. ¿Las políticas y el procedimiento de control de inventarios son eficaces?		
57. ¿La empresa cuenta con una cadena de valor claramente establecida?		
<b>GRACIAS POR SU COLABORACION</b>		