

Ciudad Obregón, Sonora, a 20 de Junio de 2014.

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

El que suscribe **Jorge Humberto Angulo Agramón**, 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 **“Plan integral de conciliación de materiales en el mantenimiento Rutinario de la Central Turbo Gas Obregón”** en lo sucesivo **“LA OBRA”**, misma que constituye el trabajo de tesis que desarrolle para obtener el grado de **Ingeniero Industrial y de Sistema** 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.



Jorge Humberto Angulo Agramón

Ciudad Obregón, Sonora, a 20 de Junio de 2014.

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

El que suscribe **Iliana Janette Iñiguez Vázquez**, 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 **“Plan integral de conciliación de materiales en el mantenimiento Rutinario de la Central Turbo Gas Obregón”** en lo sucesivo **“LA OBRA”**, misma que constituye el trabajo de tesis que desarrolle para obtener el grado de **Ingeniero Industrial y de Sistema** 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.



Iliana Janette Iñiguez Vázquez



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA
Educar para Trascender

“Plan integral de conciliación de materiales en el mantenimiento

Rutinario de la Central Turbo Gas Obregón”

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS**

Jorge Humberto Angulo Agramón ID: 90212

Iliana Janette Iñiguez Vazquez ID: 90225

Junio del 2014

Cd. Obregón, Sonora.

DEDICATORIAS

ILLIANA JANETTE IÑIGUEZ VAZQUEZ

A MI FAMILIA

A mi madre Lilia Vazquez González y a mi padre José Guadalupe Iñiguez García por ser mi gran soporte y empuje, por ser las personas que han estado siempre conmigo en todos los momentos importantes de mi vida, me han enseñado el camino del bien, a cumplir con mis metas y me han brindado su apoyo incondicional para culminar exitosamente mis estudio, por brindarme sus sabios consejos y enseñarme a tomar las mejores decisiones y gracias a eso soy el reflejo de ellos.

A mi hermano Eric Daniel Iñiguez Vazquez por su apoyo incondicional en todo momento, por sus buenos deseos, por siempre estar conmigo en todos momentos y brindarme sus consejos cuando los necesito.

AGRADECIMIENTOS

ILIANA JANETTE INIGUEZ VAZQUEZ

Dr. Ernesto Alonso Lagarda Leyva

Por ser un excelente apoyo para poder llevar a cabo este proyecto, por la paciencia, por todos los conocimientos que me compartió para poder seguir adelante con cada paso del proyecto y por hacer un espacio de su tiempo para ayudarnos a cumplir nuestra meta.

A mis amigos

Por mis amigos que siempre me ayudaron durante toda mi carrera y me brindaron su apoyo incondicional en cada momento.

Jorge Humberto Angulo Agramón

Por haber compartido la experiencia de realizar la tesis juntos y sacarla adelante satisfactoriamente, por el apoyo mutuo que se brindó al momento de estar realizando el proyecto, por la gran ayuda y apoyo durante toda la carrera.

DEDICATORIAS

JORGE HUMBERTO ANGULO AGRAMÓN

A MI FAMILIA

A las dos personas más importantes en mi vida que lograron que hoy sea la persona que soy, mi madre María Eduviges Agramón López y mi padre Jorge Humberto Angulo Sánchez por ser quienes con sus consejos y enseñanzas me han preparado para tomar las decisiones correctas y brindarme su confianza incondicional, motivaron en mí el deseo de prepararme como profesionalista soportándome en todos los aspectos de mis estudios de forma incondicional.

A mi hermano Luis Fernando Angulo Agramón que siempre ha estado a mi lado en los momentos buenos y malos por estar siempre pendiente de mí, escucharme en cualquier momento y compartir conmigo sus experiencias.

AGRADECIMIENTOS

JORGE HUMBERTO ANGULO AGRAMÓN

Dr. Ernesto Alonso Lagarda Leyva

Por ser el guía durante la realización de la tesis y brindarnos sus conocimientos con la mejor de las atenciones siempre dispuesto a atendernos y alentarnos en los momentos que más lo necesitamos, apreció enormemente su apoyo y compromiso hacia nosotros.

Profesores

Son las personas responsables del que hoy en día tenga el conocimiento y las bases para llegar a ser un profesionalista, es un orgullo haber tenido grandes profesores a lo largo de la carrera y poder aprender de ellos.

Compañeros y amigos

Por haber cursado juntos apoyándonos unos a otros durante toda la carrera en los momentos más difíciles sabiendo que siempre puedo confiar en ellos.

Ilíana Janette Iníñez Vazquez

Por ser la mejor compañera de tesis brindando su mejor esfuerzo y cooperación, además de todo el apoyo recibido durante el transcurso de la carrera de forma incondicional, sus consejos y atenciones han sido de mucho significado y valor para mí persona.

INDICE

Contenido

LISTA DE FIGURAS.....	i
LISTA DE TABLAS.....	iii
RESÚMEN.....	v
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes.....	2
1.1.1 Historia de la energía eléctrica.....	2
1.1.2 Contexto del Sector Eléctrica mundial.....	5
1.1.3 Contexto del Sector Eléctrico Nacional.....	8
1.1.4 Contexto del Sector Eléctrico Regional.....	13
1.1.5 Filosofía de la empresa.....	16
1.1.6 Procesos de la Central Turbo Gas Cd. Obregón.....	18
1.2 Planteamiento del problema.....	20
1.3 Objetivo.....	22
1.4 Justificación.....	22
1.5 Delimitaciones.....	23
II. MARCO TEÓRICO.....	24
2.1 Planeación.....	25
2.2 Estrategia.....	25
2.3 Plan estratégico.....	26
2.4 Dirección estratégica.....	27
2.5 Planeación estratégica.....	28
2.5.1 Importancia de planeación estratégica.....	29
2. 6 Planeación táctica y planeación operativa.....	30
2.7 Objetivos estratégicos.....	30
2.8 Cuadro de Mando Integral (BalancedScorecard).....	30
2.9 Megaplaneación.....	31
2.10 Declaración de la misión.....	31
2.11 Declaración de visión.....	32
2.12 Análisis Externo.....	32
2.13 Análisis Interno.....	32
2.14 PEST.....	32
2.15FODA.....	33
2.16 Indicadores.....	33
2.17 Logística y cadena de suministro.....	33
2.18 Cadena de suministro.....	34
2.19 Gestión de compras.....	36
2.20 Almacén.....	36
2.21 Compras.....	36
2.22 Medición y seguimiento al nivel de servicio al cliente en sucursales virtuales de una empresa productora de botanas y alimentos.....	37

2.23 Planeación Estratégica Logística para un <i> Holding Empresarial</i>	38
2.24 Metodologías para elabora un plan estratégico.....	39
2.24.1 Kaplan y Norton.....	39
2.24.2 Megapaneación, Kaufman.....	44
III. MÉTODO	50
3.1 Objeto bajo estudio.....	50
3.2 Materiales.....	50
3.3 Procedimiento.....	51
3.3.1 Analizar la situación actual.....	51
3.3.1.1 Definir el sistema actual del área de suministro de bienes y servicio.....	51
3.3.1.2 Analizar la situación actual del indicador “Material planificado utilizado” de las centrales generadoras más críticas.....	52
3.3.2 Identificar el nivel de conocimiento de planeación estratégica.....	52
3.3.3 Ratificar la misión, visión y valores.....	52
3.3.4 Analizar de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la empresa bajo estudio.....	52
3.3.4.1 Analizar fortalezas y debilidades del área de suministro de bienes y servicios (contexto interno).....	52
3.3.4.2 Analizar oportunidades y amenazas del área de suministro de bienes y servicios (contexto externo).....	53
3.3.5 Integrar FODA.....	53
3.3.6 Desarrollar matriz de estrategias.....	53
3.3.7 Elaborar lluvia de ideas (contexto interno).....	53
3.3.8 Elaborar temas estratégicos	54
3.3.9 Establecer objetivos estratégicos.....	54
3.3.10 Desarrollar mapa estratégico.....	54
3.3.11 Elaborar tablero de control.....	54
3.3.12 Proyectos para cierre de brechas.....	55
3.3.13 Desarrollar un concentrado de propuestas de seguimiento y comportamiento de indicadores.....	55
IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS	56
4.1 Análisis de la situación actual.....	56
4.1.1 Definición del sistema actual del área de suministro de bienes y servicio.....	57
4.1.2 Análisis de la situación actual del indicador “Material planificado utilizado”.....	59
4.2 Identificación del nivel de conocimiento de planeación estratégica dentro de la empresa bajo estudio.....	60
4.3 Ratificación de misión y visión de la empresa bajo estudio.....	66
4.4 Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la empresa bajo estudio.....	69

4.4.1 Análisis de las fortalezas y debilidades del área de suministro de bienes y servicios (contexto interno).....	69
4.4.2 Análisis de las oportunidades y amenazas del área de suministro de bienes y servicios (contexto externo)	71
4.5 Integración del FODA.....	79
4.6 Desarrollo de la matriz estratégica.....	81
4.7 Elaboración de lluvias de ideas (contexto interno).....	84
4.8 Elaboración de temas estratégicos.....	86
4.9 Descripción de objetivos estratégicos.....	88
4.10 Desarrollo de mapa estratégico.....	90
4.11 Elaboración del tablero de control.....	96
4.12 Proyectos para cierre de brechas.....	100
4.13 Desarrollo de propuestas de seguimiento y comportamiento de indicadores.....	101
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	107
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	109
Apéndice 1 Taller para determinar los temas estratégicos asociados a proceso de abastecimiento de la Central Turbo Gas de Cd. Obregón.....	114
Apéndice 2 Diagnostico de planeación estratégica.....	137
Apéndice 3 Análisis del diagnóstico de planeación estratégica.....	181

LISTA DE FIGURAS

Número	Nombre	Página
Figura 1.1	Consumo mundial de energía.....	6
Figura 1.2	Consumo mundial de electricidad.....	7
Figura 1.3	Generación de electricidad en países.....	8
Figura 1.4	Regiones operativas del sistema eléctrico nacional.....	9
Figura 1.5	Mapa de enlaces e interconexiones internacionales.....	10
Figura 1.6	Capacidad efectiva instalada nacional.....	11
Figura 1.7	Capacidad instalada nacional por tipo de central para la generación de energía eléctrica 2008 (MW).....	12
Figura 1.8	Micro localización de la CTG Cd. Obregón.....	15
Figura 1.9	Organigrama Organizacional en la CTG, Cd. Obregón.....	16
Figura 1.10	Procesos de compra.....	19
Figura 1.11	Promedio de Materiales Planificados y Utilizados.....	21
Figura 2.1	Cadena logística interna.....	35
Figura 2.2	Metodología de Kaplan y Norton.....	44
Figura 2.3	Proceso de megaplaneación.....	45
Figura 4.1	PEPSU del proceso de recursos materiales del área de suministro de bienes y servicios.....	57
Figura 4.2	Porcentajes del Indicador “Material planificado utilizado”.....	59
Figura 4.3	Diagnóstico de planeación estratégica elaborado por todos los empleados de la CTG.....	63
Figura 4.4	Respuestas del superintendente de la CTG contraste un empleado.....	65
Figura 4.5	Temas estratégicos para proveedores.....	86
Figura 4.6	Temas estratégicos para compras.....	87
Figura 4.7	Temas estratégicos para almacén.....	87
Figura 4.8	Mapa estratégico.....	90
Figura 4.9	Secuencia de los objetivos estratégicos para el logro de la estrategia de consolidación de compras.....	91
Figura 4.10	Secuencia de los objetivos estratégicos para el logro de la	

	estrategia de capacidad de negociación con proveedores....	92
Figura 4.11	Secuencia de los objetivos estratégicos para el logro de la estrategia de capacidad de negociación con proveedores...	93
Figura 4.12	Secuencia de los objetivos estratégicos para el logro de la estrategia de innovación en el funcionamiento del almacén..	94
Figura 5.1	Distribución de mesas de trabajo.....	115
Figura 5.2	Metodología de planeación estratégica basada en innovación.....	118
Figura 5.3	Eslabón de aprovisionamiento.....	121
Figura 5.4	Temas estratégicos para proveedores.....	133
Figura 5.5	Temas estratégicos para compras.....	133
Figura 5.6	Temas estratégicos para almacén.....	134
Figura 6.1	Graficas del diagnóstico de planeación estratégica de cada empleado contraste el superintendente.....	182

LISTA DE TABLAS

Número	Nombre	Página
Tabla 1.1	Capacidad instalada nacional por tipo de central para la generación de energía eléctrica 2008.....	12
Tabla 4.1	Diagnóstico de planeación estratégica.....	60
Tabla 4.2	Ratificación de la misión de la empresa bajo estudio.....	66
Tabla 4.3	Ratificación de la visión de la empresa bajo estudio.....	68
Tabla 4.4	Fortalezas y debilidades de proveedores.....	69
Tabla 4.5	Fortalezas y debilidades de proceso de compras.....	70
Tabla 4.6	Fortalezas y debilidades de proceso de almacén.....	70
Tabla 4.7	Fortaleza y debilidades seleccionadas para proveedores, compras y almacén.....	70
Tabla 4.8	Contexto externo (PEST).....	72
Tabla 4.9	FODA de proveedores.....	79
Tabla 4.10	FODA de compras.....	79
Tabla 4.11	FODA de almacén.....	80
Tabla 4.12	Matriz de estratégica de proveedores.....	81
Tabla 4.13	Matriz de estratégica de compras.....	82
Tabla 4.14	Matriz de estratégica de almacén.....	83
Tabla 4.15	Lista de las diez ideas del área de proveedores.....	84
Tabla 4.16	Lista de las ocho ideas del área de compras.....	85
Tabla 4.17	Lista de las nueve ideas del área de almacén.....	85
Tabla 4.18	Objetivos estratégicos y descripción.....	88
Tabla 4.19	Tablero de control.....	96
Tabla 4.20	Criterios de evaluación.....	100
Tabla 4.21	Propuesta de seguimiento y comportamiento de indicadores..	102
Tabla 5.1	Participantes por mesa de trabajo.....	116
Tabla 5.2	Concentrado de fortalezas y debilidades del tema de proveedores.....	122
Tabla 5.3	Concentrado de fortalezas y debilidades del tema de compras.....	123

Tabla 5.4	Concentrado de fortalezas y debilidades del tema de almacén	123
Tabla 5.5	Lluvia de ideas de cada participante.....	125
Tablas 6.1	Diagnóstico de planeación estratégica.....	138

RESUMEN

La necesidad de realizar el presente proyecto en la Central Turbo Gas (CTG) de Ciudad Obregón Sonora, se generó a partir del incumplimiento de un indicador administrativo llamado “material utilizado planificado”, que para poder lograr su cumplimiento se elaboró un plan estratégico en el área de abastecimiento.

Como objetivo se encuentra realizar un plan estratégico de aprovisionamiento para la empresa Central Turbo Gas de Cd. Obregón, que permita mejorar el indicador de mayor rezago.

La metodología utilizada fue un híbrido entre Kaufman y Kaplan & Norton en donde se inició aplicando un diagnóstico de planeación estratégica a los trece empleados de la CTG para conocer el nivel de conocimiento sobre los temas de planeación estratégica de la empresa bajo estudio, fue importante iniciar con este punto ya que brinda mucha información acerca de la situación actual de la empresa y la deseada, después se procedió a conocer la filosofía de la empresa, se realizó la ratificación de misión y visión bajo la metodología de Kaplan & Norton, una vez analizado la filosofía de la empresa se realizó el análisis de contexto interno en cual se obtuvo la información directamente del personal en un taller y el análisis de contexto externo fue obtenido con la herramienta PEST.

Con base a la información anterior se realizaron las estrategias para proveedores, compras y almacén las cuales resultaron por el cruce de las fortalezas, debilidades (contexto interno), oportunidades y amenazas (contexto externo) de acuerdo a lo establecido en la matriz estratégica. Con ello se establecieron los objetivos estratégicos que fueron plasmados en un mapa estratégico bajo las perspectivas de Kaplan & Norton, para marcar así las rutas para cumplir las estrategias, se procedió a realizar el tablero de control para tener un seguimiento y medición de dichos indicadores y por último se realizó un catálogo de proyectos.

En conclusión los resultados obtenidos si cumplen con el objetivo establecido ya que la solución es la estrategia de *Consolidación de compras* la cual está relacionada con la mayoría de los objetivos estratégicos que aparecen en el mapa estratégico por lo cual se hace notoria la importancia y el impacto que tendría para la CTG de Cd. Obregón.

La *Consolidación de compras* busca que en relación con otras centrales generadoras de capacidad adquisitiva similar y de ubicación cercana lleven a cabo compras en conjunto para sobrepasar la limitante económica que no les permite reflejar dichas compras en el sistema MYSAP que conlleva el cumplimiento del indicador *Material planificado utilizado* el cual se encuentra en un constante incumplimiento.

I. INTRODUCCIÓN

La industria eléctrica ha sido símbolo de desarrollo y modernidad para México. Durante tres cuartos de siglo, la Comisión Federal de Electricidad ha enfrentado y superado los desafíos de electrificar la Nación, menciona el Presidente de la República mexicana (Peña, 2013) . En el capítulo I se presenta los antecedentes desde los orígenes de la electricidad, las primeras centrales generadoras hasta la aparición de Comisión Federal de Electricidad. Se describe brevemente la historia de la empresa así como la situación problemática, el objetivo, el porqué es importante llevar a cabo este proyecto y el alcance de dicho proyecto.

1.1 Antecedentes

1.1.1 Historia de la energía eléctrica

La electricidad, constituye una forma de energía, producida por los sistemas eléctricos, conveniente y transformable, a otras formas de energía; limpia y segura. (Enríquez, 1991).

El mismo autor señala que las compañías encargadas de suministrar el servicio eléctrico; constituyen centrales convertidoras de energía, conocidas como centrales o plantas eléctricas; la energía eléctrica, producida a un cierto voltaje, se transforma a un valor mayor en las instalaciones de la propia central; se transmite, a otras localidades; vía, las llamadas líneas de subtransmisión; en estos puntos o localidades, hay otra reducción de voltaje; y la energía, se entrega entonces a los usuarios, por medio de las redes de distribución.

Continuando con la idea del autor la industria de producción de energía eléctrica; se inició prácticamente, cuando Thomas Alva Edison, inicio la operación de la pequeña planta de Pearl Street Station, en la ciudad de Nueva York, Estados Unidos de Norteamérica, el 4 de Septiembre de 1882. Esta planta producía energía eléctrica, para alimentar el alumbrado de 59 clientes, dentro de un área de aproximadamente una milla cuadrada, al final del primer año de operación, con la adición de otros generadores de corriente continua; el número de clientes, a que se proporcionaba el servicio, llego a ser de 439. (Enríquez, 1991).

La electricidad fue nueva para las necesidades industriales y del crecimiento humano en general. Los primeros pasos de la energía eléctrica datan de las dos últimas décadas del siglo XIX, pero fue en la siguiente cuando empezó a cobrar importancia económica y social. La primera fábrica que empezó a usar la electricidad fue La Americana que era una fábrica de hilados y tejidos en 1879, en la ciudad de León Guanajuato. (Canudas, 2005).

El mismo autor señala, en 1899, 19 haciendas, 29 campos mineros, 52 fábricas de hilado y tejidos de algodón y 77 talleres y fábricas diversas tenían alumbrado eléctrico. Se calculaba que para 1889 el país contaba con 837 Kilowatts

instalados, pero diez años después eran 31,032 los Kilowatts instalados, que iluminaban 65 poblaciones con alumbrado eléctrico, 177 instalaciones de alumbrado privado, 14 plantas hidroeléctricas y 5 de vapor. La energía eléctrica se difundió rápidamente en los centros industriales, en 1879 al 1910 se crearon 27 empresas privadas de energía eléctrica. (Canudas, 2005).

En la página principal de la CFE se presenta la historia y evolución de la organización gubernamental en donde se establece que:

- En 1889 operaba la primera planta hidroeléctrica en Batopilas (Chihuahua) y extendió sus redes de distribución hacia mercados urbanos y comerciales donde la población era de mayor capacidad económica. No obstante, durante el régimen del Presidente Porfirio Díaz se otorgó al sector eléctrico el carácter de servicio público, colocándose las primeras 40 lámparas "de arco" en la Plaza de la Constitución, cien más en la Alameda Central y comenzó la iluminación de la entonces calle de Reforma y de algunas otras vías de la Ciudad de México.
- Algunas compañías internacionales con gran capacidad vinieron a crear filiales, como The Mexican Light and Power Company, de origen canadiense, en el centro del país; el consorcio The American and Foreign Power Company, con tres sistemas interconectados en el norte de México, y la Compañía Eléctrica de Chapala, en el occidente.
- A inicios del siglo XX México contaba con una capacidad de 31 MW, propiedad de empresas privadas. Para 1910 eran 50 MW, de los cuales 80% los generaba The Mexican Light and Power Company, con el primer gran proyecto hidroeléctrico: la planta Necaxa, en Puebla. Las tres compañías eléctricas tenían las concesiones e instalaciones de la mayor parte de las pequeñas plantas que sólo funcionaban en sus regiones.

- En 1937 México tenía 18.3 millones de habitantes, de los cuales únicamente siete millones contaban con electricidad, proporcionada con serias dificultades por tres empresas privadas. Para dar respuesta a esa situación que no permitía el desarrollo del país, el gobierno federal creó, el 14 de agosto de 1937, la Comisión Federal de Electricidad (CFE), que tendría por objeto organizar y dirigir un sistema nacional de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, basado en principios técnicos y económicos, sin propósitos de lucro y con la finalidad de obtener con un costo mínimo, el mayor rendimiento posible en beneficio de los intereses generales. (Ley promulgada en la Ciudad de Mérida, Yucatán el 14 de agosto de 1937 y publicada en el Diario Oficial de la Federación el 24 de agosto de 1937).
- La CFE comenzó a construir plantas generadoras y ampliar las redes de transmisión y distribución, beneficiando a más mexicanos al posibilitar el bombeo de agua de riego y la molienda, así como mayor alumbrado público y electrificación de comunidades. Los primeros proyectos de generación de energía eléctrica de CFE se realizaron en Teloloapan (Guerrero), Pátzcuaro (Michoacán), Suchiate y Xía (Oaxaca), y Ures y Altar (Sonora). El primer gran proyecto hidroeléctrico se inició en 1938 con la construcción de los canales, caminos y carreteras de lo que después se convirtió en el Sistema Hidroeléctrico Ixtapantongo, en el Estado de México, que posteriormente fue nombrado Sistema Hidroeléctrico Miguel Alemán.
- En 1938 CFE tenía apenas una capacidad de 64 kW, misma que, en ocho años, aumentó hasta alcanzar 45,594 kW. Entonces, las compañías privadas dejaron de invertir y CFE se vio obligada a generar energía para que éstas la distribuyeran en sus redes, mediante la reventa.
- Hacia 1960 la CFE aportaba ya el 54% de los 2,308 MW de capacidad instalada, la empresa Mexican Light el 25%, la American and Foreign el

12%, y el resto de las compañías 9%. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos de generación y electrificación, para esas fechas apenas 44% de la población contaba con electricidad. Por eso el presidente Adolfo López Mateos decidió nacionalizar la industria eléctrica, el 27 de septiembre de 1960. Para 1961 la capacidad total instalada en el país ascendía a 3,250 MW. CFE vendía 25% de la energía que producía y su participación en la propiedad de centrales generadoras de electricidad pasó de cero a 54%. En los años 80 el crecimiento de la infraestructura eléctrica fue menor que en la década anterior, principalmente por la disminución en la asignación de recursos a la CFE. No obstante, en 1991 la capacidad instalada ascendió a 26,797 MW.

- A inicios del año 2000 se tenía ya una capacidad instalada de generación de 35,385 MW, cobertura del servicio eléctrico del 94.70% a nivel nacional, una red de transmisión y distribución de 614,653 kms, lo que equivale a más de 15 vueltas completas a la Tierra y más de 18.6 millones de usuarios, incorporando casi un millón cada año. A partir octubre de 2009, CFE es la encargada de brindar el servicio eléctrico en todo el país. (CFE, 2012).

1.1.2 Contexto del Sector Eléctrica mundial

Durante el periodo 2000-2010, el consumo mundial de energía eléctrica creció 3.5% en promedio anual, ubicándose en 17,871.8 Terawatts-hora (TWh). Cabe destacar que el 28.77% del consumo mundial de energía para el año 2010 corresponde a los países de la región Asiática no-miembros de la OCDE, en particular China e India. Estos dos países reflejan el efecto de su constante crecimiento económico, que se ha traducido en el crecimiento de su consumo eléctrico, particularmente en el sector industrial, incluso superando hoy en día a Estados Unidos. (Secretaría de Energía, 2013)

En la Figura 1.1 se muestra los porcentajes del consumo mundial, donde México se encuentra dentro del 5% del consumo de Centro y Sudamérica.

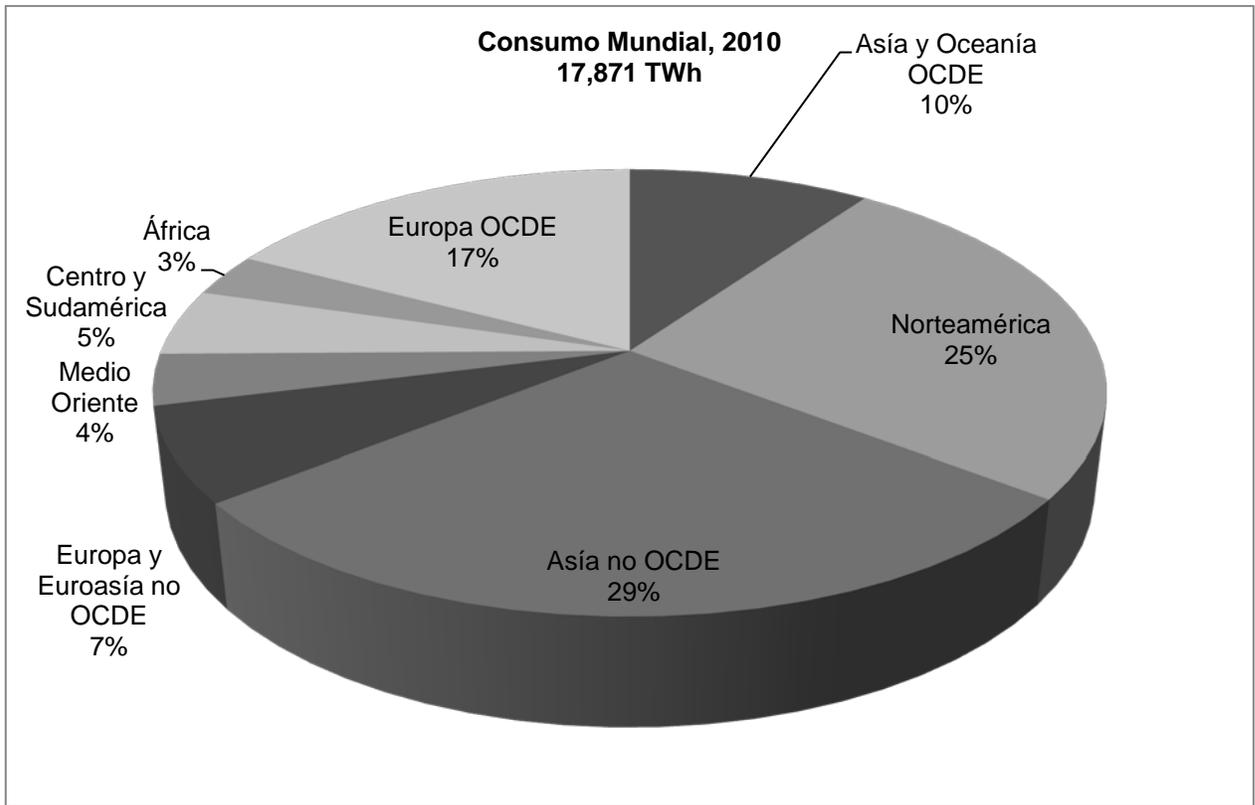


Figura 1.1. Consumo mundial de energía.

Fuente: (Secretaría de Energía, 2013).

El consumo final de electricidad en el sector industrial es el más significativo representando 41.7% del total, mientras que al sector residencial le corresponde 27.7%, seguido del sector comercial y servicios con 23.3% del total mundial. (Secretaría de Energía, 2013). Ver en la Figura 1.2.

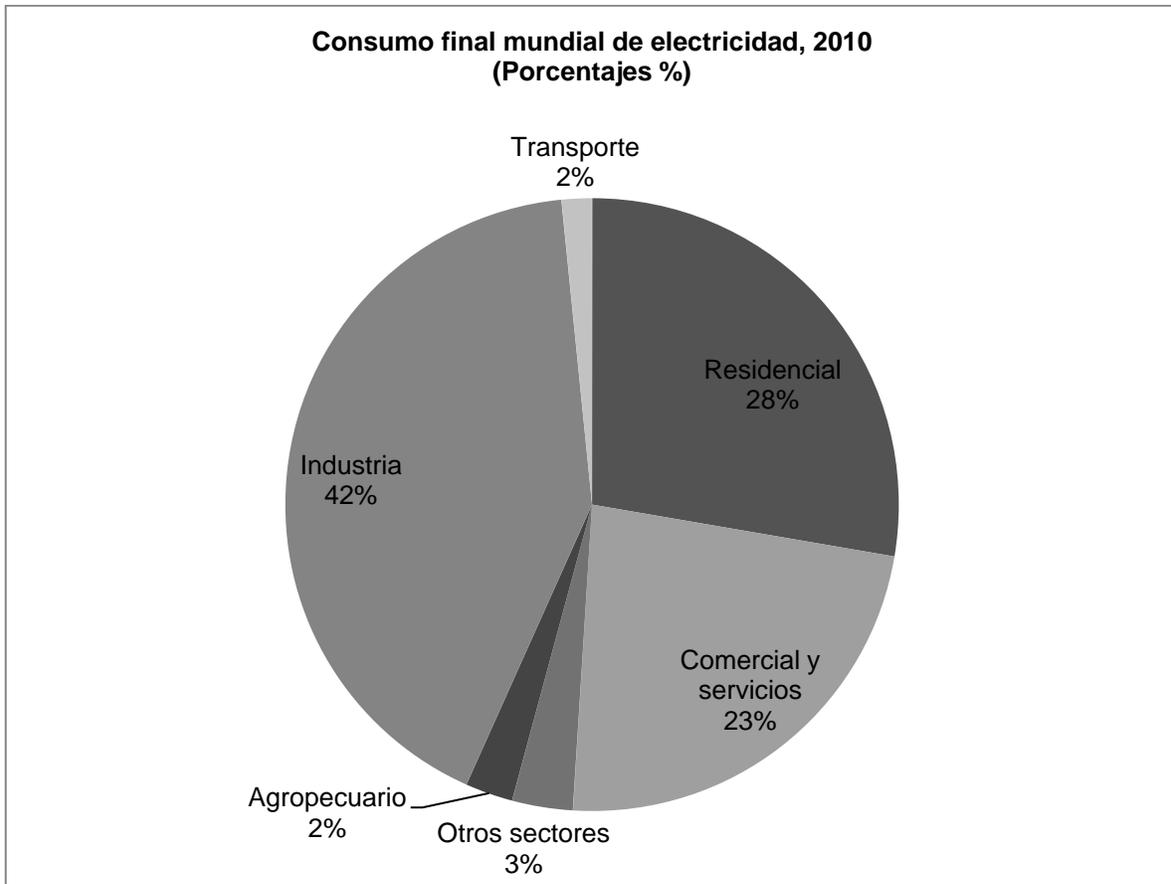


Figura 1.2. Consumo mundial de electricidad.

Fuente: (Secretaría de Energía, 2013).

En la siguiente Figura 1.3 podemos observar la generación de energía eléctrica de diferentes países alrededor del mundo durante el año 2011. México generó 271.8 TWh cantidad relativamente pequeña comparada con la del país de mayor producción que fue Estados Unidos con 4320.9 TWh.

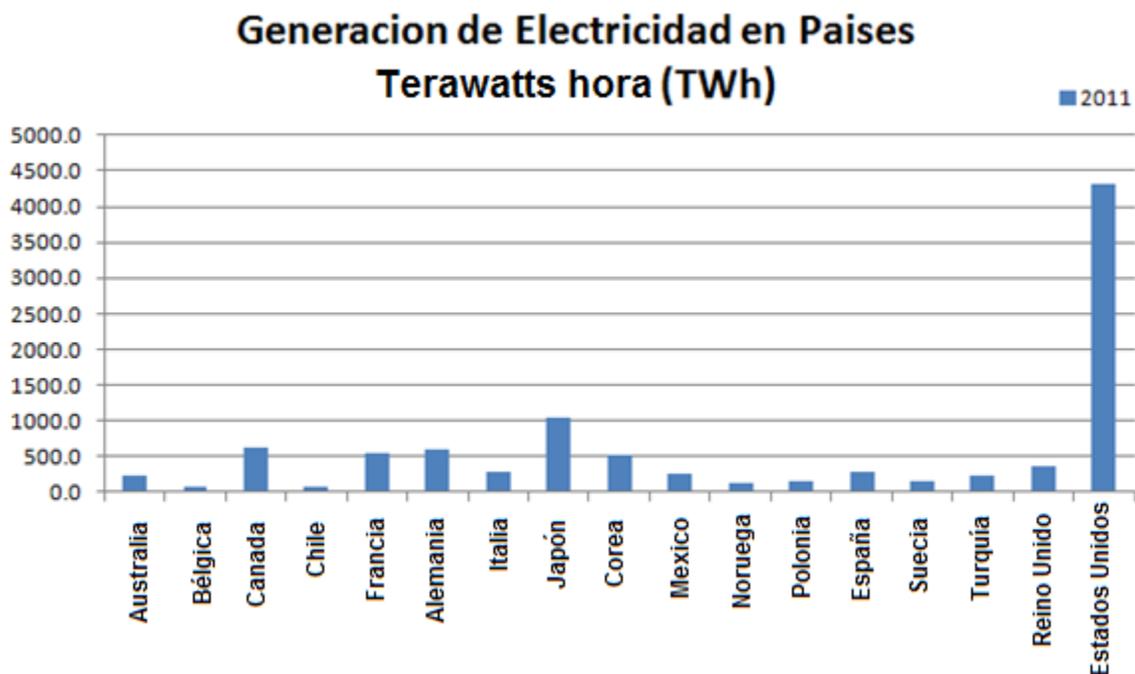


Figura 1.3. Generación de Electricidad en Países.

Fuente: Tomada de (OECD, 2012).

1.1.3 Contexto del Sector Eléctrico Nacional

El Sistema Eléctrico Nacional está conformado por dos sectores, el público y el privado. El servicio público se integra por CFE y las centrales construidas por los Productores Independientes de Energía (PIE), éstos últimos entregan la totalidad de su energía a CFE para el servicio público de energía eléctrica. Por otro lado, el sector privado agrupa las modalidades de cogeneración, autoabastecimiento, usos propios y exportación.

La CFE es una empresa del gobierno mexicano que genera, transmite, distribuye y comercializa energía eléctrica para más de 27.1 millones de clientes, lo que representa a casi 80 millones de habitantes.

- La CFE tiene más de 738 mil kilómetros de líneas de transmisión y de distribución.
- El suministro de energía eléctrica llega a cerca de 137 mil localidades (133,345 rurales y 3,356 urbanas).

- El 96.84% de la población utiliza la electricidad.

En México debido a la infraestructura y operación del Sistema Eléctrico Nacional (SEN), CFE lo divide en nueve regiones: Baja California, Baja California Sur, Noroeste, Norte, Noreste, Occidental, Central, Oriental y Peninsular. Véase en la Figura 1.4.

La operación de estas nueve regiones está bajo la responsabilidad de ocho centros de control ubicados en las ciudades de México, Puebla, Guadalajara, Hermosillo, Gómez Palacio, Monterrey y Mérida; las dos de Baja California son administradas desde Mexicali. Todas ellas se encuentran coordinadas por el CENACE en el Distrito Federal. (Secretaría de Energía, 2013).



Figura 1.4. Regiones operativas del Sistema Eléctrico Nacional.

Fuente: (Secretaría de Energía, 2013).

Interconexiones con el exterior de energía eléctrica

En la Figura 1.5 se muestra el Sistema Eléctrico Nacional se encuentra interconectado con el exterior a través de interconexiones que operan de manera permanente y algunas otras que se utilizan en situaciones de emergencia. La razón de que estas últimas no operen de forma permanente se debe a que técnicamente no es posible unir sistemas grandes con líneas pequeñas por el riesgo de inestabilidades en el sistema eléctrico de uno u otro país.

El sistema de Baja California (norte) opera ligado con la red eléctrica de la región occidental de EUA -Western Electricity Coordinating Council (WECC). Por medio de dos enlaces de transmisión a 230 KV. Esto ha permitido a la CFE realizar exportaciones e importaciones económicas de capacidad y energía, y recibir apoyo en situaciones de emergencia, es decir, cuando el suministro se ve afectado por distorsiones o disturbios, como en circunstancias en que se requiere apoyar el restablecimiento de sistemas en caso de apagones en ambos lados de la frontera México-EUA.

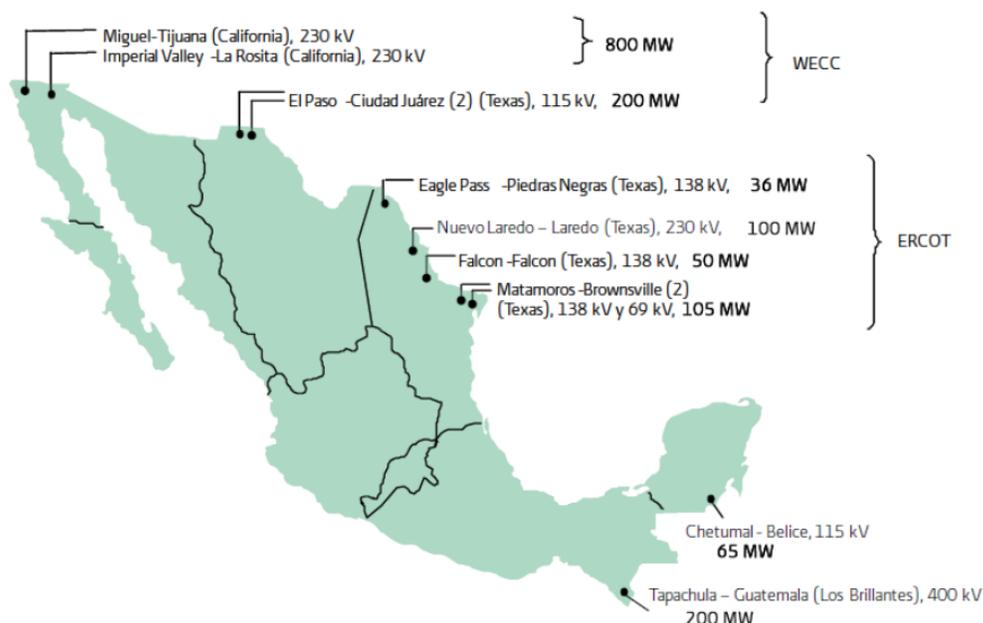


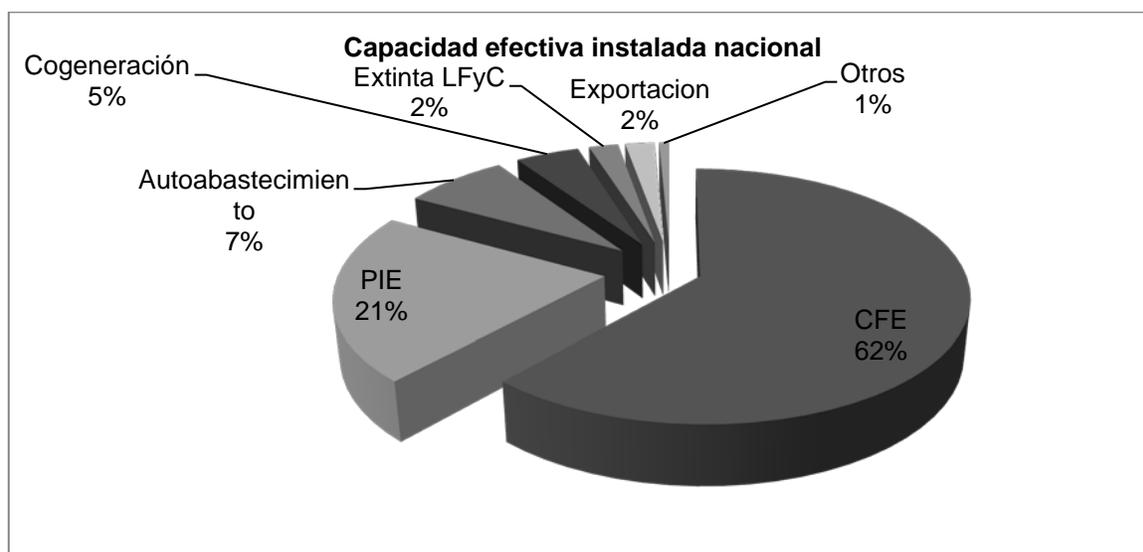
Figura 1.5. Mapa de enlaces e interconexiones internacionales.

Fuente: CFE 2012.

Las interconexiones entre ambos sistemas en la zona de Baja California hacen factible contar con una capacidad de 800 MW para líneas con un nivel de tensión de 230 KV (véase mapa). Los miembros en EUA del WECC están localizados en los estados de California, Arizona, Nuevo México y una pequeña parte de Texas, mientras que el sistema de CFE que mantiene dichas interconexiones está ubicado en Baja California, Sonora y Chihuahua.

Capacidad instalada del Sistema Eléctrico Nacional

Al cierre de 2012, la capacidad instalada fue de 63,745 MW, 3.5% mayor que la registrada en el año anterior. El 85.2% de ese total correspondió al servicio público, de los cuales 39,362 MW corresponden a capacidad de CFE, 13,616 MW a capacidad contratada mediante el esquema de Productores Independientes de Energía (PIE) y 1,334 MW a los activos de la extinta Luz y Fuerza del Centro. Por otro lado, 9,432 MW¹⁹ fue a través de permisionarios, destacándose el autoabastecimiento con 4,753 MW; 8.2% mayor que el año anterior. Véase en la Figura 1.6. (Secretaría de Energía, 2013).



* Considera la capacidad efectiva demostrada contratada por CFE.

** Incluye usos propios y pequeña producción.

Figura 1.6. Capacidad efectiva instalada nacional.

Fuente: (Secretaría de Energía, 2013).

La capacidad instalada del Sistema Eléctrico Nacional al año 2008 es de 59,573 MW de la cual 51,105 MW corresponden al servicio público (incluyendo la capacidad contratada con el esquema PIE) y 8,468 MW a permisionarios (Autoabastecimiento y cogeneración). Ver Figura 1.7.

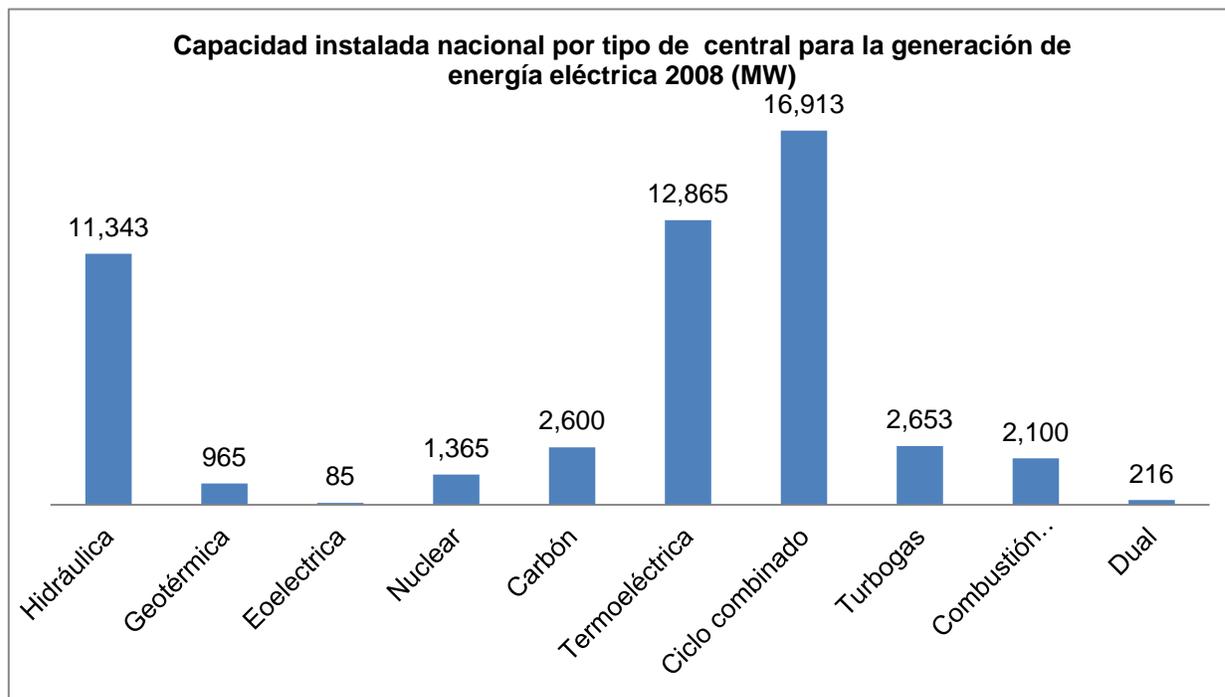


Figura 1.7. Capacidad instalada nacional por tipo de central para la generación de energía eléctrica 2008 (MW).

Fuente: Modificada de CFE y CRE, 2014.

En la Tabla 1.1 se muestran las diferentes fuentes de generación de electricidad que utiliza la CFE y la cantidad generada en Megawatts (MW).

Tabla 1.1. Capacidad instalada nacional por tipo de central para la generación de energía eléctrica 2008.

Tecnología	MW
Hidráulica	11,343
Geotérmica	965
Eoelectrica	85
Nuclear	1,365
Carbón	2,600

Termoeléctrica	12,865
Ciclo combinado	16,913
Turbogas	2,653
Combustión Interna	2,100
Dual	216
<i>Total</i>	<i>51,105 MW</i>

Fuente: Modificada de CFE y CRE, 2014.

En el año 2009, la generación total de energía eléctrica fue aproximadamente de 269,260 GWh, de los cuales CFE aportó el 59.4%, los productores independientes de energía 28.2%, autoabastecimiento 4.7%, cogeneración 4.6%, exportación 2.8% y usos propios continuos 0.4%.

Según las fuentes de información en el año 2009, se registró un consumo nacional de energía eléctrica aproximadamente de 207,859 GWh. (Rodríguez, 2012).

Después de varios intentos para construir un organismo responsable del manejo y desarrollo de la energía eléctrica en México, en 1937 el Gobierno Federal de la República creó la Comisión Federal de Electricidad que tendría a su cargo la generación, transmisión y distribución de la electricidad para beneficios del pueblo mexicano.

En 1946 contaba con una escasa capacidad instalada de solo 54 594 Kilowatts. Pero el trabajo esforzado y el talento de quienes en ella presentaban sus servicios hicieron posible que en un periodo de 50 años dicha capacidad se incrementara a más de 34 millones de kilowatts.

1.1.4 Contexto del Sector Eléctrico Regional

La división Distribución Noroeste inició sus orígenes formalmente a partir del día primero de Agosto de 1915, con el nombre de "División Sonora" mediante la adquisición de las instalaciones de la empresa de Servicios Públicos S.A. que suministraba el servicio a 16,157 consumidores en ocho poblaciones: Hermosillo, Guaymas, Obregón, Esperanza, Cócorit, Navojoa, Huatabampo Magdalena, que en conjunto contaba con 129,577 habitantes. (Ruiz, 2005).

Para abastecer la demanda se contaba con plantas generadoras de combustión interna en las poblaciones mencionadas, con una capacidad de 9,534 Kw, adicionada a 15,000 Kw. De la planta termoeléctrica de Ciudad Obregón instalada por CFE que abastecía de energía a la propia plaza mediante venta de bloque que hacia dicha empresa.

A través de los años transcurridos desde su origen, se adquirió el servicio de energía eléctrica en las poblaciones de los Mochis, Culiacán y Navolato en Sinaloa, así como Nacozari y Naco en Sonora. En 1955 cambio su nombre por la División Noroeste que actualmente tiene, la cual conforme a sus límites colinda al noroeste con la División Baja California; al sureste con la División Jalisco y al este con División Norte. La extensión territorial del Estado de Sonora es de 184,934 Km, y la de Sinaloa es de 58,488 Km, es decir, un total de 243,422Km.

Comisión Federal de Electricidad División Distribución Noroeste cuenta con 66 jefes de departamento, una gerencia y cuatro subgerencias que son: Distribución, Administración, Comercial y Servicios Administrativos.

En la división Noroeste existen plantas de generación termoeléctrica, hidroeléctricas, ciclo combinado, diésel-eléctrica y turbo gas; en la categoría de turbo gas existen tres localizadas en las ciudades Culiacán, Caborca, Baja California Sur, Constitución, Mexicali, Ciprés, Los Cabos, Tijuana, La Paz y Obregón. (Ruiz, 2005).

Esta región tiene un alto consumo de energía eléctrica asociado al uso de sistemas de aire acondicionado, ventiladores o sistemas de refrigeración, debido a las condiciones geográficas y climáticas. Estos factores determinan considerablemente las ventas de energía eléctrica. En 2012, las ventas se incrementaron 889.8 GWh en comparación con el año anterior, alcanzando 28,817 GWh. El incremento anual para el período 2002-2012 fue de 3.5% siendo una de las más altas entre las regiones. (Secretaría de Energía, 2013).

De esta región, el estado de Sonora participó con 38.7%, alcanzando un consumo de 11,156 GWh, seguido del estado de Baja California con el 34%. Por otro lado, tanto Sinaloa como Baja California Sur, disminuyeron su participación en comparación al año anterior, llegando 20.6% y 6.7%, respectivamente. Esta disminución se debió a la contracción en la economía de esos Estados, derivada de factores como inseguridad o una menor participación económica en la región con respecto a los otros estados. (Secretaría de Energía, 2013).

La Central Turbo Gas (CTG) de Ciudad Obregón fue fundada el 1 de Junio de 1972, se encuentra ubicada en Cale Kino Y Ave. ITSON S/N, colonia Villa ITSON, Cd. Obregón, Sonora. En la Figura 1.8 se ilustra gráficamente la ubicación de la CTG desde un nivel macro a micro localización.



Figura 1.8. Micro localización de la CTG Cd. Obregón.

Fuente: Modificada de Google Maps, 2014.

Esta central opera como emergencia en apoyo al Sistema, en horas pico o bien cuando se requiera su entrada al sistema es controlada por el área de control Noroeste, con sede en Hermosillo, Sonora.

El combustible usado en esta central es diésel centrifugado, el cual es suministrado en auto tanques por Petróleos Mexicanos, a través de su agencia en Ciudad Obregón Sonora.

Actualmente la CTG cuenta con un número de 16 empleados a cargo del superintendente, a continuación se muestra en la Figura 1.9 el organigrama organizacional de la CTG el cual muestra como está estructurada y los puestos que existen.

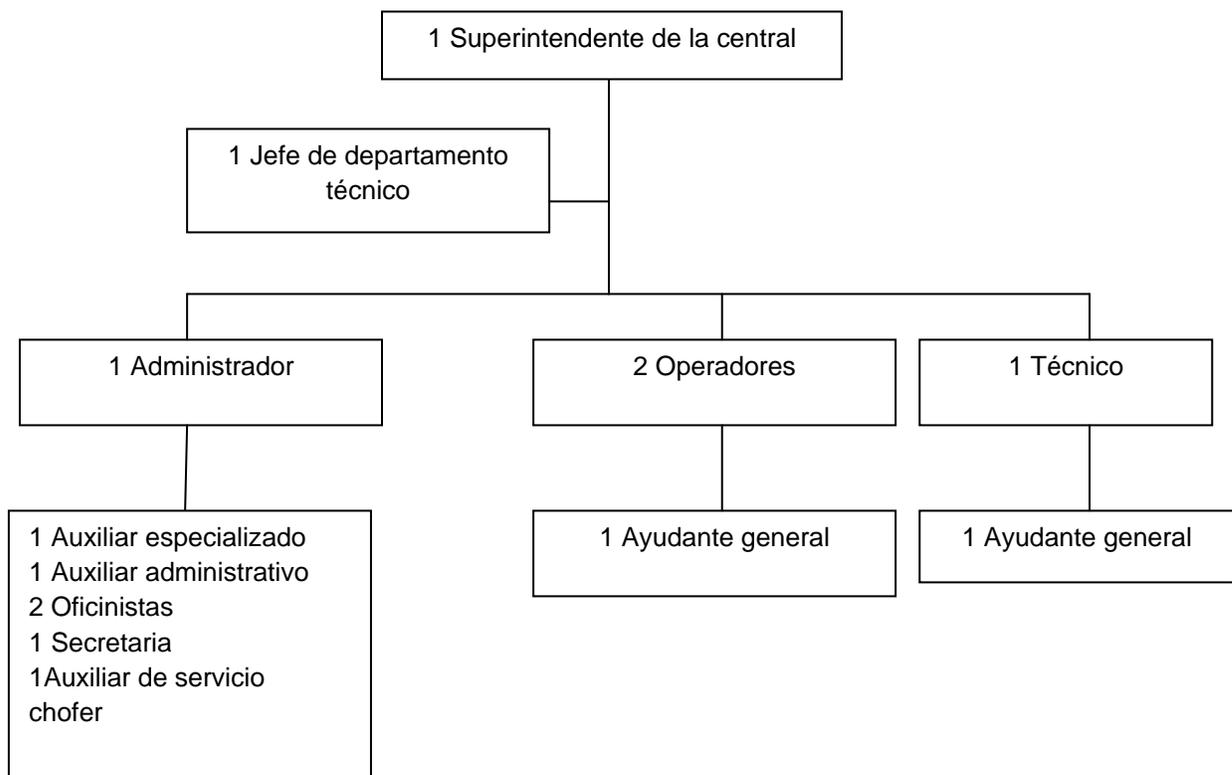


Figura 1.9. Organigrama Organizacional en la CTG, Cd. Obregón.

Fuente: Elaboración propia (2014).

1.1.5 Filosofía de la empresa

La empresa bajo estudio tiene la siguiente misión y visión.

Misión

Prestar el servicio público de energía eléctrica con criterios de suficiencia, competitividad y sustentabilidad, comprometidos con la satisfacción de los

clientes, con el desarrollo del país y con la preservación del medio ambiente.

Visión al 2030

Ser una empresa de energía, de las mejores en el sector eléctrico a nivel mundial, con presencia internacional, fortaleza financiera e ingresos adicionales por servicios relacionados con su capital intelectual e infraestructura física y comercial.

Una empresa reconocida por su atención al cliente, competitividad, transparencia, calidad en el servicio, capacidad de su personal, vanguardia tecnológica y aplicación de criterios de desarrollo sustentable.

Objetivo de la organización:

- Mantener a la CFE como la empresa del servicio público de energía eléctrica más importante a nivel nacional.
- Operar sobre las bases de los indicadores internacionales en materia de productividad, competitividad y tecnología.
- Ser reconocida por nuestros usuarios como una empresa de excelencia que se preocupa por el medio ambiente, y que está orientada al servicio al cliente.
- Elevar la productividad y optimizar los recursos para reducir los costos y aumentar la eficiencia de la empresa, así como promover la alta calificación y el desarrollo profesional de los trabajadores. (Electricidad C. F., 2012)

Principal actividad: Controlar, generar, transmitir y comercializar energía eléctrica en todo el territorio mexicano.

Mercado (clientes):

México cuenta con una población de 108.4 millones de habitantes de los cuales 105 millones son consumidores de energía eléctrica producida por CFE, sin

embargo, 33.9 millones de habitantes los que se encuentran registrados como usuarios. (Domínguez I. B., 2010)

1.1.6 Procesos de la Central Turbo Gas Cd. Obregón.

Flores (2014), mencionó que la Central Turbo Gas (CTG) de Cd. Obregón cuenta con los siguientes procesos que son la alta dirección, desarrollo capital humano, producción, mantenimiento y suministro de bienes y servicios. El suministro de bienes y servicios se subdivide en tres áreas: área de abastecimiento y obra pública, área de gestión financiera y área de almacén.

La Central Turbo Gas de Obregón realiza una planeación anual de compra con un tiempo de anticipación de un año en donde refleja los recursos necesarios para el funcionamiento adecuado de la planta. Según (Escudero, 2003) la gestión de aprovisionamiento es el conjunto de operaciones que realiza la empresa para abastecerse de los materiales necesarios cuando tiene que realizar las actividades de fabricación o comercialización de sus productos. Comprende la planificación y gestión de compras, el almacenaje de los productos necesarios y la aplicación de técnicas que permitan mantener unas existencias mínimas de cada material, procurando que todo ello se realice en las mejores condiciones y al menor coste posible.

El aprovisionamiento de materiales y servicios está estrechamente relacionado con el almacenaje de los mismos; pero hay que tener en cuenta que durante el tiempo que el producto está almacenado no aumenta el valor y, en cambio en la empresa se generan unos costos que encarecen el costo total del producto.

Flores (2014), menciona que en la CTG de Obregón, el proceso de compras se realiza en base a las necesidades planificadas o en una situación de emergencia, el proceso de compra inicia cuando existe una necesidad en un departamento, el jefe de departamento realiza una solicitud de pedido en el sistema MYSAP (Software alemán que permite a la empresa ejecutar y optimizar distintos aspectos como los sistemas de ventas, finanzas, compras, inventarios y relaciones con los

clientes) y a su vez el almacenista revisa los requerimientos pedidos, realiza una búsqueda de los materiales en su mismo almacén y si no existen los materiales los busca en otras centrales de generación, después pasa al área de gestión financiera para ser aprobada, para finalizar el proceso la revisa el superintendente la aprueba y posteriormente se lleva a cabo la compra. Véase Figura 1.10.

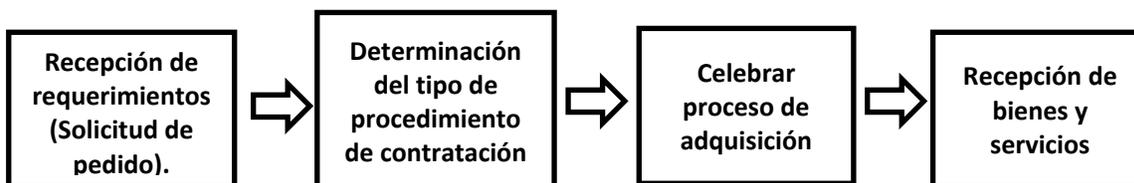


Figura 1.10. Procesos de compra.

Fuente: CFE, elaboración propia (2014).

El autor (Escudero, 2003) menciona que la gestión de compras cumple las funciones de recibir las solicitudes de los materiales necesarios, buscar los proveedores y realizar las gestiones oportunas para que los productos adquiridos lleguen a los inventarios de la empresa.

El almacén es una unidad de servicio en la estructura orgánica y funcional de una empresa comercial o industrial, con objetivos bien definidos de resguardarlo, custodia, control y abastecimiento de materiales o productos terminados. Por lo tanto, el almacenamiento o resguardo de los materiales ha de ser ordenado y con las condiciones más favorables que ayuden a la consecución de los objetivos de la empresa. (Cruz, 2007).

Castro (2014), mencionó que existen diferentes tipos de almacenes en la CTG de Ciudad Obregón, los cuales son: A1000 que es el máximo y mínimo para tener un control en el inventario, A2000 en donde se coloca la chatarra, A3000 es de enajenación, A4000 es en donde guardan piezas que siempre deben de tener a su disposición por si se necesite cambiar en cualquier momento, el A6000 es un almacén de combustibles y el A7000 es de mantenimiento.

El stock almacenado representa una inversión de capital inmovilizado, por eso, desde el punto de vista económico, conviene tener un nivel de existencias que guarde equilibrio con el ritmo de ventas o la cantidades que cada producto necesita la empresa. Un stock excesivo resulta caro de mantener (coste de espacio, almacenaje, mantenimiento y manipulación) y disminuye la competitividad de la empresa por el contrario, un stock insuficiente puede suponer perder ventas, insatisfacción de los clientes o pérdida de estos. (Escudero, 2003).

Comisión Federal de Electricidad miden la eficiencia de las centrales generadoras de electricidad mediante indicadores de desempeño de áreas como son producción, compras, almacén, inventario, entre otros. La Central Turbo Gas de Cd. Obregón no cumple satisfactoriamente con un indicador administrativo.

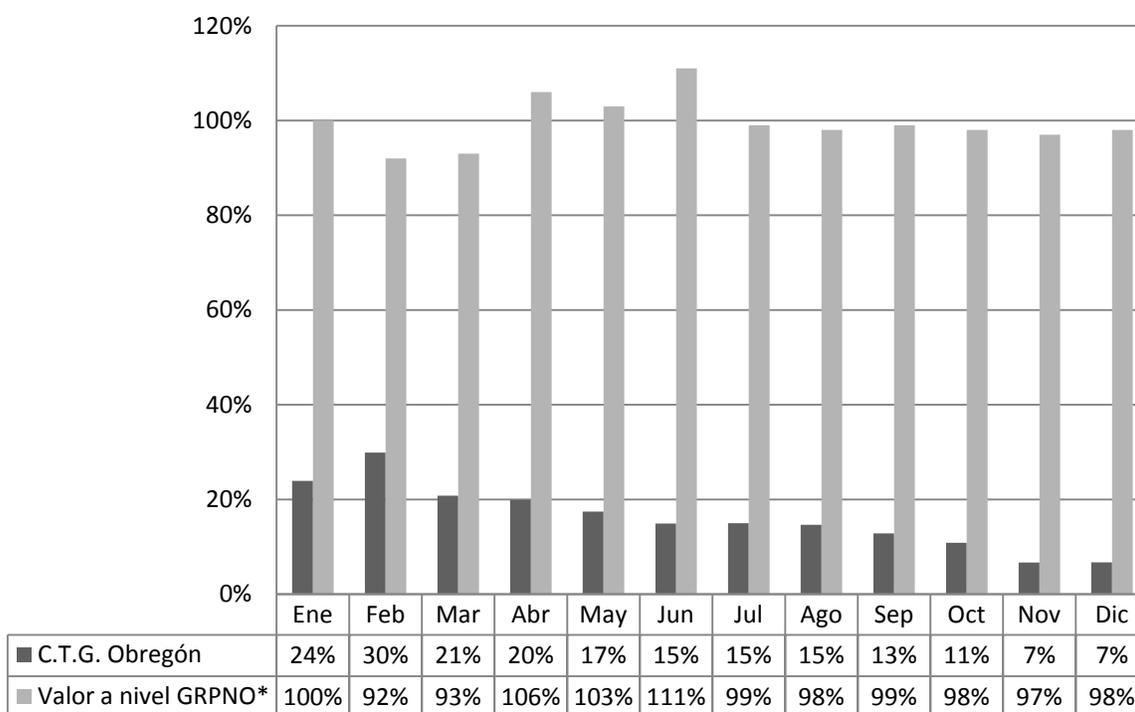
1.2 Planteamiento del problema

Comisión Federal de Electricidad cuenta con un sistema de información llamado MYSAP que permite a la empresa ejecutar y optimizar distintos aspectos como los sistemas de ventas, finanzas, compras, inventarios y relaciones con los clientes o procesos específicos de la empresa. Este sistema está adaptado para centrales de generación grandes como lo son las termoeléctricas localizadas en Topolobampo, Mazatlán, Guaymas, Puerto Libertad de la zona Noroeste, que generan aproximadamente 520 MW y un promedio de 150 empleados, la Central Turbo Gas (CTG) de Cd. Obregón es una central pequeña que genera 14 MW y cuenta con 15 empleados, que se tiene que adaptar a los mecanismos ya establecidos los cuales son registrar en MYSAP compras mayores a 15, 000 pesos, este problema le sucede a todas las Centrales Turbo Gas como son las localizadas en Culiacán, Caborca, Hermosillo y Los cabos.

El problema surgió desde que se compró la licencia para utilizar MYSAP hace doce años; se encuentra en un indicador llamado “material planificado utilizado” que es un indicador administrativo, en donde se visualiza si se está cumpliendo con el material planificado para el mantenimiento contra los materiales utilizados, se encuentra en el área de suministro de bienes y servicios, este indicador

aparentemente no se está cumpliendo satisfactoriamente porque en el sistema de información MYSAP sólo se ven reflejados los movimientos en el almacén cuando se tienen compras mayores a los 15, 000, y la mayoría de ellas no son mayores de esa cantidad, son menores por lo que no pueden ser registradas en el programa y eso hace reflejar como si el almacén no tuvieran ningún movimiento ya que compran materiales en el momento que se requiere.

Con la realización de este proyecto se busca impactar en el menor tiempo posible los resultados favorables en el indicador “material planificado utilizado” para obtener un mínimo de 80% de cumplimiento, del actual que no sobrepasa el 30% la CTG de Cd. Obregón como se muestra en la Figura 1.11.



*Gerencia Regional de Producción Noroeste

Figura 1.11: Promedio de Materiales Planificados y Utilizados (Porcentaje %)

Fuente: Central Turbo Gas de Cd. Obregón, 2014.

La Central Turbo Gas de Cd. Obregón se encuentra en un constante incumpliendo del indicador “material planificado utilizado”, debido al sistema de información empleado actualmente para el registro de las compras menores a los \$15, 000 pesos. Ante ello se planea la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué acciones se pueden llevar a cabo para mejorar el indicador de *material planificado utilizado* a través de la planeación del sistema de abastecimiento actual?

1.3 Objetivo

Realizar un plan estratégico de aprovisionamiento para la empresa Central Turbo Gas de Cd. Obregón, que permita mejorar el indicador de mayor rezago.

1.4 Justificación

Con la realización del proyecto *Plan integral de conciliación de materiales en el mantenimiento Rutinario de la Central Turbo Gas Obregón* se busca desarrollar un plan de aprovisionamiento para fundamentar la solución que permita incorporar la propuesta y lograr el nivel de cumplimiento mínimo del 80% del indicador *material planificado utilizado* en el cual se visualiza si se está cumpliendo el material planificado para el mantenimiento contra los materiales utilizados, el encargado de proporcionar los datos del indicador es el superintendente de la Central Turbo Gas (CTG) de Cd. Obregón en base a las compras realizadas y se lleva a cabo una revisión del indicador mensualmente por parte de la Gerencia Regional de Producción Noroeste (GRPNO), con lo cual CTG de Cd. Obregón lograra reflejar las compras en el sistema de información MYSAP que le permitirá cumplir positivamente con las revisiones mensuales.

Los beneficiarios de este proyecto será directamente a la CTG de Cd. Obregón, sin embargo, al obtener los resultados se deberá analizar la posibilidad de implementar y adecuar en su caso este proyecto a otras centrales de generación Turbo Gas de la región noroeste como, Caborca, Hermosillo, Culiacán y Los Cabos con características similares a las de la CTG de Cd. Obregón.

De no llevarse a cabo este proyecto se corre el riesgo de continuar con el inminente incumplimiento del indicador bajo estudio y las revisiones a la CTG de Cd. Obregón debido a que continuarían con el mismo proceso de planeación del sistema de abastecimiento actual.

1.5 Delimitaciones

A continuación se presenta el alcance de esta investigación:

El presente estudio se efectuara en el proceso de abastecimiento para la CTG de Cd. Obregón específicamente en el almacén 7000 destinado para materiales de mantenimiento rutinario.

II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo está compuesto por un marco conceptual en el cual se describen conceptos derivados al objeto bajo estudio, un marco referencial donde se citan casos aplicados a planeación estratégica y finalmente marco metodológico donde se analizaron diferentes metodologías para dar solución al problema.

Marco conceptual

En este apartado del marco teórico, se muestran una serie de conceptos relacionados para poder comprender fácil y obtener más conocimientos acerca del tema de planeación estratégica.

2.1 Planeación

Goodstein, Nolan & Pfeiffer (1998) establecen que la planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción, como manifiesta Russel Ackoff, profesor en Wharton Business School y destacado consultor en planeación estratégica: “La planeación es anticipa a la toma de decisiones. Es el proceso de decidir antes de que se requiera la acción.

Guzmán (1967) menciona que toda planeación es fundamentalmente una elección sobre el futuro. Presupone la capacidad de escoger, entre varias alternativas, la que resulte más convincente. Los planes y la planeación se refieren necesariamente a actividades futuras cuya orientación y propósito han sido trazados de antemano.

2.2 Estrategia

Hill & Jones (2009) mencionan que una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. La mayoría de las empresas, si no es que todas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales. Si las estrategias de una compañía dan como resultado un desempeño superior, se dice que tienen una ventaja competitiva.

Porter (2011) menciona que la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades. Si sólo existiera una posición ideal, no habría necesidad de contar con una estrategia. Las empresas enfrentarían un imperativo sencillo: ganar la carrera para descubrirla y tomar posesión de ella. La esencia del posicionamiento estratégico es elegir actividades que sean diferentes de las de los rivales. Si el mismo conjunto de actividades fuera el mejor para generar todas las variedades, satisfacer todas las necesidades y proveer acceso a todos los clientes, las empresas podrían desplazarse fácilmente entre estos conjuntos de actividades y la eficacia operacional determinaría el desempeño.

Cedeño (2005) establece que la estrategia es el entramado de objetivos o metas y de las principales políticas y planes de acción, conducentes al logro de esas metas, formulado de manera que quede definido el negocio en el cual va estar la compañía y la clase de compañía que es en el presente y que va ser en el futuro.

Para comprender con amplitud el concepto de planeación estratégica se deben involucrar seis factores críticos. En primer lugar, la estrategia es un patrón de decisiones coherentes, unificado e integrador, esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo. En segundo lugar, la estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos. En tercer lugar, la estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía: en qué tipo de negocio se halla en realidad, aunque esta no es una pregunta sencilla como puede parecer. En cuarto lugar, la estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva. En quinto lugar, la estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a niveles corporativo, de negocios y funcional, de tal manera que la estructura se ajuste a la función. En sexto lugar, constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés, su razón de ser. Goodstein, Nolan & Pfeiffer (1998).

2.3 Plan estratégico

Sainz (2009) menciona que hablar del plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan

estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

Continuando con la idea de Sainz (2009) establece que

“Planeación estratégica, no debemos entenderla como una suma continuada de planes estratégicos, sino como un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de aquí, con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio”.

2.4 Dirección estratégica

La dirección estratégica es un proceso continuo en el que cada una de las cinco tareas inherentes a la misma requieren de una evaluación constante y una decisión en cuanto a si se dejan las cosas como están definidas o se hacen cambios, conforme cambian las condiciones del entorno y surgen formas nuevas de mejorar. Según Thompson & Strickland (1995) estas cinco tareas inherentes a la dirección estratégica son:

1. Dirigir un concepto del negocio y formar una visión de hacia donde se necesita dirigir la organización. Es decir, se trata de influir en la organización un sentido de finalidad, proporcionando una dirección a largo plazo y estableciendo una misión.
2. Transformar la misión en objetivos específicos de resultados a obtener en el futuro.
3. Elaborar una estrategia que logre los resultados planeados. Esto es ¿Cómo vamos a intentar conseguir los objetivos fijados?
4. Implantar en poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficaz y eficiente.
5. Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes en misión, objetivos, la estrategia o en su implementación, como consecuencia de la experiencia obtenida, de las condiciones cambiantes o de las nuevas ideas y oportunidades que van surgiendo. Sainz (2009).

2.5 Planeación estratégica

La mayoría de las organizaciones realiza cierto tipo de planeación a largo plazo, también llamada planeación estratégica, y su proceso formal se ha utilizado durante más de 30 años; el denominado plan estratégico rara vez incide en las decisiones cotidianas que se toman en la organización. Para que tenga éxito, un proceso de planeación estratégica debe establecer los criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias y debe suministrar el patrón frente el cual se pueden evaluar decisiones. Goodstein, Nolan & Pfeiffer (1998).

Goodstein, Nolan & Pfeiffer (1998) definen planeación estratégica como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”. Esta visión del estado futuro de la empresa señala la dirección en que se deben desplazar las empresas y la energía para comenzar este desplazamiento. Ese proceso de prever el futuro es muy diferente de la planeación a largo plazo, está a menudo, es simplemente la extrapolación de tendencias comerciales actuales. Prever es más que tratar de anticiparse al futuro y prepararse en forma apropiada; implica la convicción de que lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos.

Álvarez (2006) define que es el proceso mental que se realiza generalmente año con año el equipo directivo para diseñar e implantar el plan estratégico que le permitirá enfrentar con éxito el cambio organizacional.

La planeación estratégica debe responder tres preguntas básicas para una organización (Gup, 1979). La primera “¿Hacia dónde va usted?”. Sin un sentido claro de la dirección, sin el enunciado de la misión, la claridad acerca del alcance de las operaciones y un conjunto de metas y objetivos específicos, una organización. La segunda pregunta es “¿Cuál es el entorno?” Al responder este cuestionamiento, la empresa se ve forzada a observarse a sí misma en forma realista y objetiva, y también a su entorno externo, a sus competidores y a las amenazas y oportunidades que representan. Además debe medir la brecha entre

sus metas, sus objetivos y su capacidad de lograrlos. La pregunta final que debe responder la planeación estratégica es “¿Cómo lograrlo?” Es decir, ¿Cuáles son los modelos de negocios específicos que pueden posibilitar que la organización logre sus metas y como se debe construir sus recursos para hacer que funcionen estos modelos? Goodstein, Nolan & Pfeiffer (1998).

2.5.1 Importancia de la planeación estratégica

Goodstein, Nolan & Pfeiffer (1998) mencionan que la planeación estratégica permite a los líderes de la empresa que liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión, incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna, ayudando a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual operan o la industria o campo donde funciona, de sus clientes (actuales y potenciales) y de sus propias capacidades y limitaciones.

La planeación estratégica aplicada es el proceso mediante el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operación necesarias para lograrlo, Esta visión del estado futuro de la organización proporciona la dirección en la cual esta se debe desplazar y la energía para comenzar ese movimiento, aunque la mayor parte de las empresas realizan cierto tipo de planeación a largo plazo o estratégica a menudo estos procesos de planeación se conceptualizan e implementan de manera deficiente, Además, sus planes estratégicos rara vez impactan en las decisiones diarias. Un componente necesario de la planeación estratégica efectiva es anticiparse a las jugadas del oponente”. Un equipo de planeación no solo debe decidir sobre sus desplazamientos inmediatos sino también realizar un proceso de prever el futuro y considerar las consecuencias de los movimientos. Goodstein, Nolan & Pfeiffer (1998).

2.6 Planeación táctica y planeación operativa.

La planeación táctica y la planeación operativa son sinónimas. Ambas se refieren a cómo hacer el trabajo, mientras que la planeación estratégica se relaciona con que se debe hacer. Es decir, los planes tácticos y los planes operativos se relacionan con el establecimiento de objetivos específicos, medibles y alcanzables que las divisiones, los departamentos deben lograr, a menudo en un tiempo corto o más específico. Aunque el proceso de planeación estratégica aplicada implica la planeación táctica y operativa, este tipo de planeación se presenta dentro del contexto de los planes de acción de toda la organización que fomentan el logro del plan estratégico general. Goodstein, Nolan & Pfeiffer (1998).

2.7 Objetivos estratégicos

Se denominan objetivos estratégicos a la serie de resultados cuyo logro es necesario para llevar a cabo en la práctica la misión de la organización. Estos resultados reflejan lo que los directivos responsables de la organización tienen la intención plena de alcanzar al final de un período determinado, en áreas tales como: cobertura de programas, crecimiento y diversificación, mercados meta, servicios, posición financiera y rendimiento sobre la inversión. Los objetivos estratégicos expresan lo que se espera obtener por parte de la organización para el cumplimiento de la misión en un período de tiempo. Universidad Nacional de Loja (2013).

2.8 Cuadro de Mando Integral (BalancedScorecard)

El cuadro de mando integral fue desarrollado por dos hombres, Robert Kaplan, profesor de universidad de Harvard y David Norton, consultor empresarial, también de la zona de Boston. En 1990, Kaplan y Norton realizaron un estudio de investigación de una doce de empresas explorando nuevos métodos para medir la actividad y los resultados obtenidos. El impulso para el estudio radica en la creencia cada vez mayor de que las medidas financieras de la actividad empresarial no resultaban adecuadas para el entorno actual, finalmente se aceptó la idea de cuadro de mando integral en el que las mediciones reflejan las

actividades de toda la empresa: cuestiones relacionadas con los clientes, proceso internos, actividades de los empleados. Kaplan y Norton dieron el nombre de cuadro de mando integral a la nueva herramienta y más tarde resumieron el concepto primero de tres artículos publicados en Harvard business Review, the Balanced Scorecard. Niven (2003).

Continuando con la idea de Niven (2003) describe el cuadro de mando integral como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes interesadas externas su misión y sus objetivos estratégicos.

2.9 Megaplaneación

La Megaplaneación para la evaluación de necesidades, proporciona en esencia la alineación "frente - fin", que asegura que todo en una organización y trabajo para la mejora que se hacen está conectado desde los de recursos a las actividades a los productos hasta la entrega a un impacto externo: Entradas, procesos, productos, salidas y resultados. Kaufman & Guerra (2013).

2.10 Declaración de la misión

Hill & Jones (2009) dentro de su libro mencionan que el primer componente del proceso de administración estratégica es declarar la misión organizacional, la cual debe proporcionar la estructura o el contexto dentro del cual se formularán las estrategias. Una declaración de misión contiene cuatro componentes: la expresión de la razón de ser de una compañía u organización —el motivo de su existencia— que normalmente se conoce como misión; la declaración de algún estado futuro deseado, por lo regular conocido como la visión; la manifestación de los valores clave que la organización se compromete a respetar, y una declaración de las principales metas.

2.11 Declaración de visión

Continuando con la idea de Hill & Jones (2009) dicen que la visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar.

2.12 Análisis Externo

El propósito fundamental de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que pueden influir en la forma en que se intente alcanzar la misión.

En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el ambiente de la industria en el que opera la compañía, el ambiente nacional o del país y el macro ambiente o el ambiente socioeconómico más amplio. Hill & Jones (2009).

2.13 Análisis Interno

Continuando con la idea del mismo autor, Hill & Jones (2009) establece que el análisis interno se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa. El propósito es detectarlas fortalezas y las debilidades de la organización.

2.14 PEST

Sulser & Pedroza (2004) dice que es un estudio a fondo sobre una serie de factores macro ambientales en los que las personas y las organizaciones se desarrollan a nivel nacional e internacional.

El análisis PEST centra su atención en cuadro grandes rubros: Factores políticos, Factores económicos, Factores Socioculturales y factores tecnológicos; a su vez cada uno de estos factores agrupan una serie de elementos que están interaccionados entre sí. Sulser & Pedroza (2004).

2.15 FODA

Borello (1994) dice en su libro que una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa.

Sin embargo, Zambrano (2011) establece que el análisis FODA es una herramienta de carácter gerencia valida en organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y termina los factores que influye y exigen desde el exterior hacia la institución gubernamental. Estos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan en la mayor o menor grado, el desarrollo o alce de la misión, la visión, los objetivos y las metas de la organización.

2.16 Indicadores

Salgueiro (2001) empezó a poner énfasis en las mediciones en la década de los años 80 y en la década de los noventa, debido en parte, al cuadro de mando integral de Kaplan y Norton; pero, sin embargo fijémonos en lo que dijo, al respecto, Lord Kelvin del siglo pasado: “Cuando puedes medir aquello de lo que estás hablando y expresarlo en números, puede decirse que sabes algo acerca de ello; pero, cuando no puedes medirlo, cuando no puedes expresarlo en números, tu conocimiento es muy deficiente y poco satisfactorio”.

Mondragón (2002) menciona su definición: “Herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos son medidas verificables de cambio o resultado diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo productos y alcanzando objetivos”.

2.17 Logística y cadena de suministro

Logística y cadena de suministro es un conjunto de actividades funcionales (transporte, control de inventarios, etc.) que se repiten muchas veces a lo largo del

canal de flujo, mediante las cuales la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor para el consumidor. Dado que las fuentes de materias primas, las fábricas y los puntos de venta normalmente no están ubicados en los mismos lugares y el canal de flujo representa un secuencia de pasos de manufactura, las actividades de logística se repiten muchas veces antes de que un producto llegue a su lugar de mercado. Incluso entonces, las actividades de logística se repiten una vez más cuando los productos usados se reciclan en el canal de logística pero en sentido inverso. Ballou (2004).

2.18 Cadena de suministro

Soret (2006) establece por cadena de suministro (supply chain, SC) la unión de todas las empresas que participan en producción, distribución, manipulación, almacenaje y comercialización.

Por lo tanto ,continuando con el autor Soret (2006) se entiende por Gestión de la Cadena de Suministro (Supply Chain Management, SCM) la coordinación sistemática y estratégica de las funciones de negocio tradicional y las tácticas utilizadas a través de esas funciones de negocio, al interior de la empresa y entre las diferentes empresas de una cadena de suministro, con el fin de mejorar el desempeño en el largo plazo tanto de las empresas individualmente como de toda la cadena de suministro (Council of Logistic Management, CLM).En definitiva, es la estrategia a través de la cual se gestionan las actividades y empresas de la cadena de suministro.

La logística es, sin embargo, la parte del proceso de gestión de cadena de suministro encargada de planificar, implementar y controlar de forma eficiente y efectiva al almacenaje y flujo directo e inverso de bienes y servicios y toda la información relacionada con estos, entre el punto de origen y el punto de consumo o demanda, con el propósito de cumplir con las expectativas de consumidor. Soret (2006).

Anaya & Polanco (2009) mencionan que la cadena de suministro, está compuesta por un grupo de agentes que intervienen desde el abastecimiento de materiales y

componentes a las fábricas para la fabricación de un determinado producto, hasta que el mismo se sitúa en los puntos de venta para su entrega al consumidor final.

Se trata de una cadena compuesta por diferentes eslabones tales como: proveedores, fabricantes, almacenistas, operadores logísticos, distribuidores, instaladores y detallistas, cada uno de los cuales representa un papel determinado dentro de los procesos de producción y distribución. Anaya & Polanco (2009)

Continuando con la idea de los mismos autores Anaya & Polanco (2009), En la cadena logística interna, cabe distinguir tres siglos logísticos, cuyo contenido e importancia a efectos de análisis conviene destacar. Ver Figura 2.1.

- Ciclo de aprovisionamiento
- Ciclo de fabricación
- Ciclo de almacenamiento y distribución física

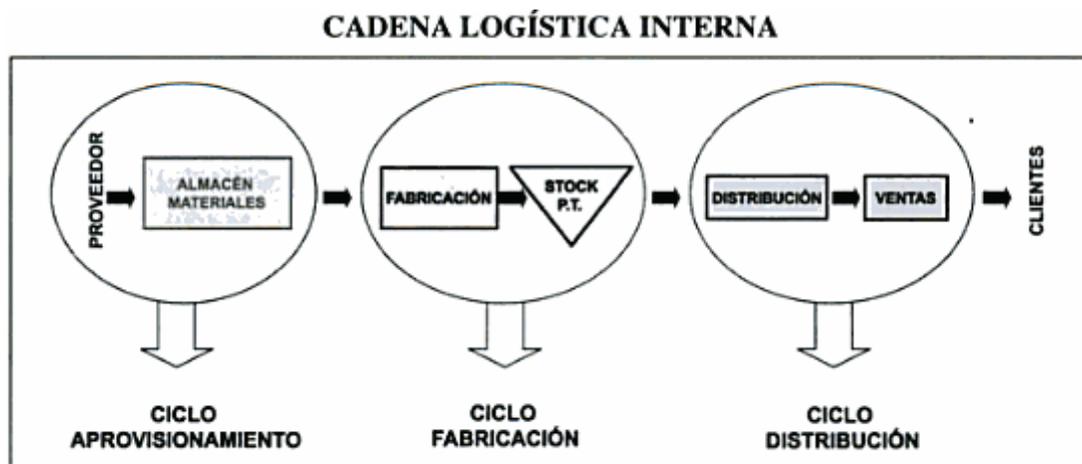


Figura 2.1. Cadena logística interna.

Fuente: Anaya y Polanco (2009)

El ciclo de aprovisionamiento corresponde al proceso relacionando con el abastecimiento de materias y componentes para ponerlos a disposición de los diferentes procesos productivos en las fábricas o talleres.

La gestión del este ciclo, implica el empleo de en tiempo total (lead-time de aprovisionamiento), compuesto por periodos de revisión de stocks, tramitación burocrática de pedidos, gestión de compras plazo de entrega de los productos

y procesos de recepción y control de calidad, hasta que el material queda almacenado para su consumo o utilización. Anaya & Polanco (2009).

2.19 Gestión de compras

Martínez (2007) menciona que el fin concreto de la gestión de Compras consistiría en cubrir (satisfacer) las necesidades de la empresa con elementos exteriores a la misma, “maximizando el valor del dinero invertido” (criterio económico), pero este objetivo de corto plazo (inmediato) debe ser compatible con la contribución de compras, en “armonía” con el resto de los departamentos para lograr los objetivos de la empresa, bien sea coyunturales (mejora del beneficio) o estratégicos (mejora de posición competitiva).

2.20 Almacén

Anaya (2009) explica que un almacén es un espacio debidamente dimensionado, para una ubicación y manipulación eficiente de materiales y mercancías, de tal manera que se consiga una máxima utilización del volumen disponible con unos costos operacionales mínimos.

2.21 Compras

Montoya (2002) establece que son una actividad altamente calificada y especializada. Deben ser analíticas y racionales para lograr los objetivos de una acertada gestión de adquisiciones que se resume en adquirir productos o servicios en la calidad, cantidad, precios, momento, sitio y proveedor justo o adecuado, buscando la máxima rentabilidad para la empresa y una motivación para que el proveedor desee seguir realizando negocios con su cliente.

Cruz (2007) define compras como: adquirir materias primas o cualquier otro artículo con las características mínimas necesarias requeridas por una empresa; es decir precios, calidad, cantidad, condiciones de entrega, condiciones de pago, así como la negociación de los servicios de posventa.

Marco Referencial

En este apartado se muestra estudios ya aplicados de planeación estratégica realizado en PEPSICO y una investigación realizada a Holding se refiere a la compañía socia o dueña de un grupo de empresas con fines comunes, éste se conforma con el fin de controlar sus actividades de un mismo mercado.

2.22 Tesis: “Medición y seguimiento al nivel de servicio al cliente en sucursales virtuales de una empresa productora de botanas y alimentos”

El proyecto realizado en Sabritas, consiste en el análisis de la organización y su entorno que permite conocer su FODA y a través del análisis externo considerando los aspectos del análisis PEST, para lograr definir las estrategias y objetivos adecuados para cumplir con el nivel de servicio en las sucursales virtuales que provee la empresa, así mismo se describe la metodología que se abordó de acuerdo a lo propuesto por Kaplan y Norton para propuestas de planeación estratégica basada en un tablero de mando (BalancedScorecard). Martínez (2014).

Martínez (2014) menciona en su tesis, que la necesidad de desarrollar el proyecto surgió de las inconsistencias en el nivel de servicio al cliente hacia sucursales virtuales entre las que destacan las siguientes:

El plan de pedido de sucursales virtuales es inconsistente al programa de embarque, al no contar con el seguimiento y medición del servicio al cliente a sucursales virtuales, lo cual lleva a no cumplir con el nivel deseado de servicio del 98.5% al 100%.

El proceso de planeación estratégica en el área de servicio al cliente no es un proceso formal, por lo que genera varias áreas de oportunidad para la organización.

Como objetivo se encuentra el cumplir con el nivel de servicio deseado del 98.5% al 100% a las sucursales virtuales del Noroeste del país, en la entrega de productos, para dar seguimiento y medición del desempeño en el servicio a los clientes a través de un tablero de mando (Scorecard). Martínez (2014)

Resultados:

Los resultados obtenidos indican que los objetivos fueron alineados, se encuentra un mapa estratégico, en el cual se encuentran objetivos alcance e indicadores de las estrategias obtenidas que tengan conexión con la misión y visión de la empresa, se aplicaron cálculos para el nivel de servicio al cliente sea satisfactorio y finalmente se hicieron propuestas de medición y seguimiento al nivel de servicio al cliente de estas sucursales virtuales así mismo como la evaluación y mejora para mantener el nivel deseado del servicio. Martínez (2014).

2.23 Planeación Estratégica Logística para un *Holding Empresarial*

Este trabajo presenta el desarrollo de un modelo de planeación logística para una organización formal. El modelo recopila el direccionamiento estratégico de la empresa en el cual se realiza un análisis del entorno, a través del análisis sistémico y las cinco fuerzas de Porter, que permiten evaluarlo. Con las estrategias corporativas, ajustada con las estrategias que le dan valor a la cadena de suministros se facilita el logro de resultados exitosos para la organización. Restrepo & Estrada (2010).

Resultados

Con la aplicación de la planeación estratégica logística para un holding empresarial, se visualiza el papel que cumplen las compañías que la conforman y lograr un ajuste estratégico que le permitirá el equilibrio adecuado entre la capacidad de respuesta de cada una de las compañías y los costos asociados, generando rentabilidades importantes para sus socios. Restrepo, Estrada & ballesteros (2010).

2.24 Metodologías para elaborar un plan estratégico.

En este apartado se presentan diferentes metodologías que se analizaron las cuales son: Kaplan & Norton y Mega planeación de Kaufman que ayudan a llevar a cabo el presente proyecto.

2.24.1 Kaplan y Norton

Kaplan (2003) describe el cuadro de mando integral como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes interesadas externas su misión y sus objetivos estratégicos.

Kaplan & Norton (2003), como resultado de un estudio acerca de las organizaciones que se han mantenido como líderes a través de los años, en donde encontrar que dichas organizaciones tienen dos características fundamentales:

1. Mecanismos de medición, claramente establecidos y de fácil análisis (tablero de comando).
2. Una estrategia balanceada y sostenible a través de los años (objetivos definidos en cuatro dimensiones)

El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) el cual a lo largo de este libro se denominara BSC, es una herramienta que proporciona los mecanismos necesarios para orientar la institución hacia su estrategia, mediante una medición permanente de la estrategia. En el análisis del modelo se establecieron los siguientes aspectos como fortalezas en el BSC. Kaplan y Norton (2003)

- Visión balanceada, porque además de los indicadores financieros, toma indicadores de proceso al interior de la institución como el clima laboral y la

calidad en los procedimientos; y de resultado, por que determina la satisfacción del usuario con miras a permanecer en un medio competitivo.

- Es un modelo de gestión que permite generar la implementación de un plan estratégico y trasladarlo a la acción, permite que la alta dirección se encuentre informada día a día y en tiempo real, acerca del avance en el logro de las metas fijadas.
- Visión integrada, balanceada y estratégica de la institución y permite desarrollar la estrategia en forma clara. Además promueve el alineamiento de los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño, metas y planes de acción para hacer posible la generación de estrategias en forma integrada y garantizar que los esfuerzos de la institución se encuentren en línea con las mismas.

Kaplan (2003) establece que el cuadro de mando mantiene las medidas financieras, pero las complementa con otras tres perspectivas: la del cliente, la de procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

- Perspectiva del cliente

Al elegir las medidas que formaran parte de la perspectiva del cliente dentro del cuadro de mando, las empresas deben responder a dos preguntas fundamentales: ¿Quiénes son nuestros clientes? Y ¿Cuál es nuestra aportación de valor al servirlos? Parece sencillo, pero ambas preguntas presentan muchos desafíos a las empresas.

- Perspectiva del proceso interno

En esta perspectiva se identifican los procesos clave en los que la empresa se debe destacar para continuar añadiendo valor para los clientes y finalmente para los accionistas. La tarea en esta perspectiva es identificar esos procesos y desarrollar las mejores medidas posibles con las que hacer el seguimiento de nuestros avances. Para satisfacer las expectativas de clientes y accionistas, es probable que se tenga que identificar procesos internos completamente nuevos,

en lugar de centrar esfuerzo en incrementar la mejora en las actividades existentes.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Si se quieren alcanzar resultados ambicioso con respecto a los procesos internos, los clientes y también los accionistas, ¿Qué se puede hacer? Las medidas concernientes a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son verdaderos facilitantes de las otras perspectivas. En esencia, son los cimientos sobre los que se construye la totalidad de la casa del cuadro de mando integral. Una vez identificadas las medidas e iniciativas relacionadas con la perspectiva del cliente y con los procesos internos, seguramente se descubrirán huecos entre la actual infraestructura organizativa de habilidades del personal y sistemas de información y nivel necesario para alcanzar los resultados deseados. Las medida pensadas en esta perspectiva ayudaran a rellenar el hueco y asegurar una actividad sostenible en el futuro.

Kaplan & Norton (2003) mencionan, aunque cada organización haga frente al reto diferente, a un ritmo diferente y en secuencias diferentes, observamos cinco principios comunes a los que nos referimos como los principios de una organización basada en estrategia.

Principio 1: Traducir la estrategia a términos operativos

El cuadro de mando integral proporciona un marco que permite describir y comunicar una estrategia coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir. Desde la introducción del Cuadro de Mando Integral en 1992, hemos trabajado con más de doscientos equipos directivos en el diseño de sus propios programas de cuadro de mando. Nuestro trabajo siempre comenzaba con la pregunta: ¿Cuál es la estrategia? A partir de esta base, desarrollamos un marco general para describir y aplicar la estrategia que, en nuestra opinión, puede ser tan útil como el que utilizan los directos financieros para planificar sus actividades e informar sobre ellas.

El nuevo marco, al que llamamos mapa estratégico, es una estructura lógica y completa para describir una estrategia. Proporciona las bases para diseñar un Cuadro de Mando Integral que es la piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica.

Los mapas estratégicos y Cuadros de Mando hacen frente a los problemas que tienen los sistemas de la era industrial para medir activos tangibles. Los vínculos medidos de las relaciones causa-efecto en los mapas estratégicos muestran la transformación de los activos intangibles en resultado tangibles (financieros). El mapa estratégico y su correspondiente programa de medición del Cuadro de Mando Integral proporcionan una herramienta para describir como crear valor para el accionista a partir de activos intangibles. Los mapas estratégicos y los cuadros de mando construyen la tecnología que permite medir la gestión en una economía basada en conocimientos.

Al traducir su estrategia a la arquitectura lógica de un mapa estratégico y un cuadro de mando integral, las organizaciones crean una referencia común y comprensible para la totalidad de sus unidades y empleados.

Principio 2: Alinear la organización con la estrategia.

La sinergia es la meta general del diseño de la organización, las organizaciones cuentan con numerosos sectores, unidades de negocios y departamentos especializados, cada uno de ellos con su propia estrategia. Para que la actividad de la organización sea algo más que la suma de sus partes, las actividades de sus partes deben estar coordinadas e integradas. La empresa define las conexiones o vínculos que espera que creen sinergia y se asegura de que dichas conexiones efectivamente tengan lugar, algo que se dice más fácilmente de lo que se hace.

Las empresas de éxito utilizan el Cuadro de Mando integral de forma coordinada en toda su organización para asegurarse de que todo exceda a la suma de las partes.

Principio 3: Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo

Las organizaciones basadas en la estrategia necesitan que todos los empleados comprendan la estrategia y realicen su trabajo diario de forma que contribuya a su éxito. No se trata de dirigir desde arriba hacia abajo, sino de comunicar desde arriba hacia abajo.

Las empresas pueden enseñar conceptos empresariales sorprendentemente sofisticados a sus empleados. Para comprender el cuadro de mando, los empleados tuvieron que aprender sobre segmentación de clientes, cortos variables y marketing de las bases de datos.

Principio 4: Hacer de la estrategia un proceso continuo.

La gestión gira alrededor del presupuesto y el plan de operaciones, para la mayoría de las empresas. La reunión mensual de la dirección se dedica a verificar los resultados comprándolos con el plan, a realizar un análisis de las desviaciones de los resultados anterior y a crear un plan de acción para hacer frente a dichas desviaciones. As empresas que implantaron con éxito el Cuadro de Mando Integral introdujeron un proceso para gestionar la estrategia.

Principio 5: Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos

Los cuatro primeros principios se centran en las herramientas, el marco y los procesos de apoyo que representaba el balanceo de tablero de mando). Es importante resaltar que hace falta algo más que procesos y herramientas para crear una organización focalizada en la estrategia. La experiencia ha demostrado repetidamente que la condición más importante para el éxito es la propiedad y la participación activa del equipo directivo.

Un programa de Cuadro de Mando Integral con éxito comienza reconociendo que no es un proyecto métrico, sino que es un proyecto de cambio. Al principio, la atención se centra en la movilización y en la creación de empuje para lanzar el proceso. Una vez la organización esta movilizada, la atención se traslada a la gobernabilidad, con énfasis en unos enfoques fluidos y basados en equipos, que permitan hacer frente a la naturaleza sin estructura de la transición a un nuevo

modelo de actuación. Finalmente, y de forma gradual en el tiempo, aparece un nuevo sistema de gestión, un sistema de gestión estratégica, que institucionaliza los nuevos valores culturales y las nuevas estructura.

En la figura 2.2 se muestra la metodología de Kaplan y Norton:

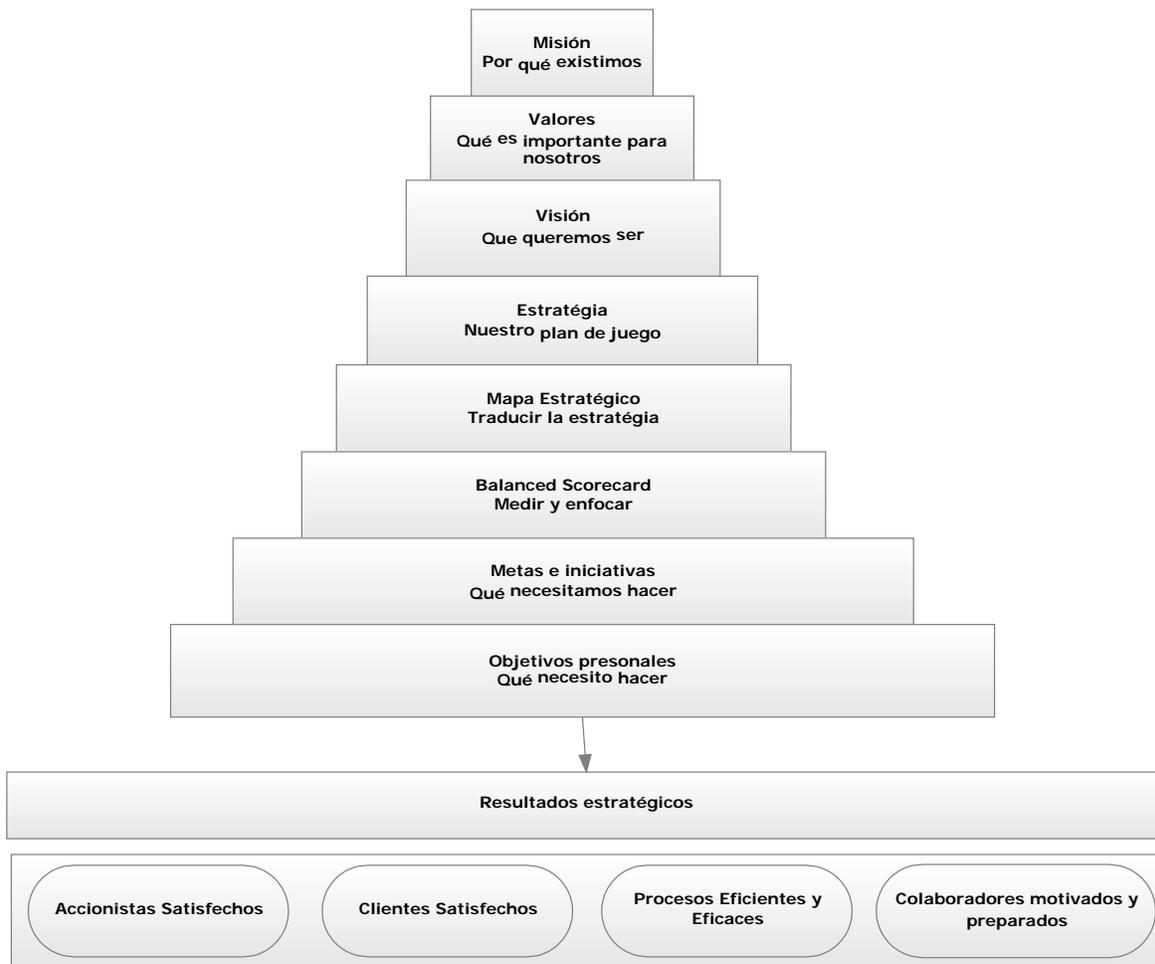


Figura 2.2. Metodología de Kaplan y Norton.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

2.24.2 Megaplaneación, Kaufman

La Megaplaneación para la evaluación de necesidades, proporciona en esencia la alineación "frente - fin", que asegura que todo en una organización y trabajo para la mejora que se hacen está conectado desde los de recursos a las actividades a

los productos hasta la entrega a un impacto externo: Entradas, procesos, productos, salidas y resultados.

Kaufman & Guerra (2013) definen a megaplaneación es un proceso para identificar y resolver las brechas entre los logros y contribuciones deseados y reales de una organización, medida por la utilidad y el valor de esos logros a los clientes externos de la organización y de nuestra sociedad. Los logros relevantes en Megaplaneación, para cualquier tipo de organización, pueden referirse a la seguridad económica y personal, la salud pública, seguridad, impacto ambiental, calidad de vida y la supervivencia.

A continuación se describe el proceso de evaluación de necesidades en Megaplaneación por Kaufman & Guerra (2013). Ver figura 2.3.



Figura 2.3. Proceso de megaplaneación.

Fuente: Modificada de Kaufman y Guerra (2013)

Etapa 1.- Identificar visión, indicadores ideales (o Signos Vitales y Metas)

Una visión establece el tipo de mundo que queremos crear en conjunto, para las futuras generaciones que utilizan las organizaciones y particulares como el vehículo. Mega se define por una visión ideal. Una visión ideal define a dónde se debe dirigir a pesar de que tal vez no se llegue ahí mañana, el próximo mes, el próximo año, o en la próxima década. Es un destino digno a establecer para cualquier organización consciente y verdaderamente estratégico.

Etapa 2.- Identificar la situación actual con respecto a visión ideal.

La esencia de este proceso es la recopilación de datos sobre las mismas variables que fueron seleccionadas como esenciales para la visión de la organización. No es raro que algunos de esos datos no existen en la actualidad, o que aún no sea factible recopilar. En estos casos, es posible que el indicador específico pueda subdividirse en otras métricas correspondientes que miden diferentes dimensiones de dicho indicador. En algunos casos, esas métricas serán escogidos porque son relevantes y la organización ya recopila esos datos, o porque se encuentran en un dominio público o privado.

Los datos sé que recogen deben estar directamente relacionado con los indicadores que ha identificado para medir la visión ideal. Los datos pueden ser:

- Duros: hechos y cifras verificables independientemente
- Suaves: las percepciones personales de los individuos

En muchos casos, se pueden encontrar los datos que está buscando dentro de la propia organización.

Los registros existentes sobre el pasado y el rendimiento actual pueden estar disponibles, recogidos por diferentes partes de la organización y por diferentes razones.

Etapa 3.- Determinar las brechas entre el estado deseado y el actual.

Este paso, en esencia, aclara la diferencia entre lo que debería ser y lo que es con respecto a la visión ideal.

Es usado principalmente como base para el esclarecimiento de la realidad para todas las necesidades de evaluación y planificación y abordar estratégicamente estas brechas en el tiempo.

Otro beneficio de aclarar las brechas de esta manera es que, cuando el objetivo de la misión se comunica al resto de la organización y en el mundo, el cierre de estas brechas no parecer fuera de su alcance.

Etapa 4.- Dar prioridad a las brechas en base a los costos y las consecuencias de cerrarlas vs ignorarlas.

No todas las brechas son de la misma importancia o urgencia. Las que se consideran más importantes, y en algunos casos, más urgente, deben abordarse en primer lugar. Los encargados de planeación tendrán que tomar decisiones sobre cual abordar primero. Los evaluadores pueden apoyar esas decisiones mediante la aclaración de la importancia relativa de esas lagunas en un debate moderado con los encargados de planeación en base a una serie de criterios, entre ellos:

- *Magnitud*: Algunas brechas serán más grandes que otras y podrían ser percibidas como de alta prioridad. Por supuesto, esto no significa que las mayores brechas son por defecto más críticas que otras.
- *Costos y consecuencias*: Los costos (financieros y no financieros) de una brecha podría ser mayor que la de las demás, aunque su magnitud no es tan grande como los demás.
- *Recursos de la organización y el capital (financiero y no financiero)*: A pesar de que no se recomienda que estos criterios tengan prioridad sobre los gastos, las consecuencias y magnitud, las realidades en las que los socios de la organización viven con, nos obligan a considerar estos elementos, incluyendo la voluntad política. Por lo menos, la discusión de prioridades debe incluir alguna referencia a esto como una cuestión de contexto externo o el clima.

Esté abierto a otros criterios que las necesidades de evaluación y planificación socios consideren importante. Nuestra experiencia nos dice que los criterios más útiles caerán debajo de "costos y consecuencias."

Prioridad por categorías

Algunas categorías generales de orden de prioridad podrían incluir:

- *Alta prioridad:* Lleva grandes costos y consecuencias asociadas a ignorar la necesidad en este punto en el tiempo.
- *Prioridad Moderada:* Lleva algunos costos y consecuencias asociadas a ignorar la necesidad en este punto en el tiempo.
- *Baja prioridad:* Lleva un costo y consecuencias mínimas asociadas a ignorar la necesidad en este o en un momento posterior.

Para abordar estas brechas como parte central de la estrategia de la organización es diferente de tener una iniciativa de responsabilidad social corporativa que se compone de programas de caridad secundarios. Si bien estos programas de caridad tienen el potencial de ofrecer mucho, querer ayudar a los infortunados que no necesariamente están integrados en la dirección estratégica y la misión de la organización, y por lo tanto no pueden afectar la forma en que se hacen negocios para la mejora a sus clientes y la sociedad.

Etapa 5.- Derivar misión y objetivos funcionales para su organización.

Mientras que la visión ideal y de los signos vitales describen el futuro ideal, el objetivo de la misión describe un aspecto tangible, sensible y viable de la misma. Un objetivo de la misión se describe como un logro alcanzable en un plazo de tiempo específico que satisfaga las necesidades identificadas. El objetivo de la misión se basa en la visión ideal y de los signos vitales, sin embargo, cuenta con criterios específicos medibles que su organización puede lograr dentro de la fecha límite y comprometerse a avanzar más hacia el futuro.

Etapa 6.- Derivar recomendaciones para cerrar las brechas (análisis).

Recomendaciones útiles son un subproducto de la realización de una investigación exhaustiva, práctica y un conjunto de análisis que incluyen:

- *Análisis causal:* Un análisis que examina las causas fundamentales de las deficiencias identificadas durante la evaluación de necesidades. Estas causas

proporcionarán el fundamento básico para la identificación de criterios de solución. A fin de que una solución sea considerada debe cumplir con los criterios básicos de solución.

- **Métodos-significa análisis:** Un análisis que proporciona una comparación y el contraste entre las diversas soluciones consideradas, basado en los criterios que se encuentran, junto con los pros y los contras adicionales para cada una de esas soluciones.
- **Análisis de costo-consecuencias:** Un análisis que examina los costos y las consecuencias de una decisión determinada. La decisión podría ser sí o no para cerrar un hueco, o si se debe seleccionar una alternativa u otra solución. Todas las decisiones y acciones (y la falta de ella) vienen con un conjunto de costos y consecuencias.
- **Análisis de costo-consecuencias:** Un análisis que examina los costos y las consecuencias de una decisión determinada. La decisión podría ser si o no para cerrar un hueco, o si se debe seleccionar una alternativa u otra solución. Todas las decisiones y acciones (y la falta de ella) vienen con un conjunto de costes y consecuencias.
- **Análisis FODA:** Un análisis de los puntos fuertes de la organización, debilidades, oportunidades y amenazas, en relación con un conjunto específico de objetivos. Es importante señalar que el análisis FODA de una organización es más útil cuando se centra en un conjunto específico de objetivos, en lugar de un enfoque que es más general, ya que el análisis FODA puede ser diferente para dos conjuntos diferentes de objetivos, incluso dentro de una organización.

III. MÉTODO

En este capítulo se describe el objeto bajo estudio, los materiales utilizados durante el proyecto y procedimiento detallado a seguir para la encontrar la solución del objetivo.

3.1 Objeto bajo estudio

El objeto bajo estudio fue el área de suministro de bienes y servicios, específicamente en el almacén 7000 que es de materiales del mantenimiento rutinario de la Central Turbo Gas de Cd. Obregón Sonora.

3.2 Materiales

Para la realización satisfactoria de este proyecto, se necesitaron los siguientes materiales:

- Manual institucional de procedimientos administrativos de almacenes: Se necesitara para tener conocimientos sobre los procedimientos de recepción, registro, guarda y despacho de materiales en sus almacenes.
- Manual institucional para la administración de los contratos de adquisiciones, arrendamientos y servicios: Se utilizó para adquirir conocimientos sobre las normas internas para realización de contratos, adquisiciones, arrendamiento y servicios.
- Sistema de información MYSAP: Se utilizó para conocer los indicadores de almacén y obtener los datos sobre el indicador bajo estudio “Material planificado utilizado”.
- Informe del indicador “Material Planificado Utilizado”: Se necesitaran para analizar la situación actual del indicador con el fin de obtener resultados.

3.3 Procedimiento

3.3.1 Analizar la situación actual

En este apartado se conoció las áreas que conforman la organización y se identificó el área bajo estudio y cuáles son las áreas que se involucran. También se realizó un análisis interno y externo.

3.3.1.1 Definir el sistema actual del área de suministro de bienes y servicios

Se realizó un análisis del área bajo estudio definiendo los proveedores, entradas, proceso, salida y usuario (PEPSU), con el fin de obtener como resultado un diagrama de flujo del proceso.

3.3.1.2 Analizar la situación actual del indicador “Material planificado utilizado” de las centrales generadoras más críticas

En este paso se analizó la situación del indicador “Material planificado utilizado” con respecto a otras plantas generadoras con el fin de obtener como resultado una gráfica con los porcentajes del indicador y tener un punto de comparación respecto otras plantas generadoras.

3.3.2 Identificar el nivel de conocimiento de planeación estratégica

Se realizó un diagnóstico de planeación estratégica a todos los miembros de la Central Turbo Gas (CTG) de Cd. Obregón con el fin de conocer el nivel de conocimiento de la planeación estratégica de la empresa.

3.3.3 Ratificación de misión y visión

En este paso se buscó la misión y visión, con esta información ayudo a tener conocimiento del rumbo de la empresa, con el fin de obtener la ratificación de la misión y visión.

3.3.4 Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la empresa bajo estudio

En este apartado se establecerán las fortalezas y debilidades (contexto interno) realizando un taller en CFE y las oportunidades y amenazas (contexto externo) con un análisis PEST.

3.3.4.1 Analizar fortalezas y debilidades del área de suministro de bienes y servicios (contexto interno)

Se realizó un taller llamado “Taller para determinar los temas estratégicos asociados al proceso de abastecimiento de la Central Turbo gas de Cd. Obregón” con el objetivo de identificar cuáles las fortalezas y debilidades del área de abastecimiento (proveedores, compras, almacén), en el cual participaron todos los empleados de la Central, se desarrollo con tres mesas de trabajo, la primer mesa

tomó el papel de proveedores, la segunda mesa tomó el papel del proceso compras y la tercera mesa tomó el papel de almacén.

El taller consistió en plasmar al menos dos fortalezas y dos debilidades dependiendo de la mesa de trabajo que se les asignó, posteriormente entre los participantes de la mesa de trabajo escogieron las cuatro más importantes con la finalidad de obtener las fortalezas y debilidades para cada área.

3.3.4.2 Analizar oportunidades y amenazas del área de suministro de bienes y servicios (contexto externo).

Se analizaron los factores que negativamente y positivamente le afectan a la organización en un contexto externo para obtener como producto un análisis político, económico, social y tecnológico (PEST) e identificar oportunidades y amenazas.

3.3.5 Integrar FODA

Se tomara la información obtenida en el contexto interno y externo para integrar en una tabla de proveedores, compras y almacén las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

3.3.6 Desarrollar matriz de estrategias.

Se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta el área de suministro de bienes y servicios para establecer las estrategias más adecuadas. Se realizara una tabla de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para después establecer las estrategias con la información del FODA.

3.3.7 Elaborar lluvia de ideas (contexto interno).

Para obtener el listado de lluvias de ideas generadas por cada mesa de trabajo (proveedores, compras y almacén), se establecieron tres preguntas detonantes: ¿Cómo contribuirá el **área de compras** ofreciendo adecuadamente sus servicios?, ¿Cómo contribuirán los **proveedores** ofreciendo adecuadamente sus

servicios? y ¿Cómo contribuirá **el área de almacenes** ofreciendo adecuadamente sus servicios?, con las cuales cada persona estableció diez ideas, posteriormente se realizó una actividad en la cual todos los participantes comentaron sus ideas y eligieron las 10 ideas más frecuentes y por último se hizo una votación para determinar las tres ideas principales, este ejercicio se llevó a cabo en el “Taller para determinar los temas estratégicos asociados al proceso de abastecimiento de la Central Turbo gas de Cd. Obregón” (ver apéndice 1).

3.3.8 Elaborar temas estratégicos

Con la realización del taller se obtuvo las fortalezas para cada proceso: proveedores, compras y almacén y las tres ideas más votadas, apoyándose en la taxonomía de Bloom se realizaron los temas estratégicos.

3.3.9 Establecer objetivos estratégicos

Se establecieron los objetivos estratégicos para la Central Turbo Gas de Cd. Obregón para el área de suministro de bienes y servicios. Obteniendo como resultado una tabla con los objetivos estratégicos y su fundamentación.

3.3.10 Desarrollar mapa estratégico

Se desarrolló el mapa estratégico considerando las causas-efecto para tener una visión más clara de la estrategia. Como resultado se obtuvo un mapa estratégico basado en la metodología de Kaplan & Norton plasmando cuatro diferentes perspectivas: Financiera, cliente, proceso, aprendizaje y desarrollo para lograr ver la relación de los factores que le afectan al objeto bajo estudio.

3.3.11 Elaborar tablero de control

Se realizó un tablero de control con los indicadores para poder mantener un nivel de cumplimiento del indicador de mayor interés. Obteniendo como resultado un tablero de indicadores para los objetivos estratégicos.

3.3.12 Proyectos para cierre de brechas.

Se analizó los resultados para obtener soluciones para cumplir con el indicador “Material Planificado Utilizado”.

La correcta realización del procedimiento descrito en este capítulo tiene como finalidad la formulación de soluciones para el cumplimiento del objetivo del proyecto con el apoyo del material descrito en el mismo.

3.3.13 Desarrollar un concentrado de propuestas de seguimiento y comportamiento de indicadores

En ese apartado se elaboró un concentrado con la información obtenida anteriormente de la estrategia de mayor importancia, mostrando la ruta estratégica, su explicación para lograr que se cumpla, los proyectos para cierre de brechas y el tablero de control, anexando un grafica por cada indicador simulando que la CTG de Cd. Obregón este cumpliendo adecuadamente con los mismos.

IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se muestra las evidencias de los resultados obtenidos en los puntos del método mencionado en el capítulo anterior, muestran cada punto con su evidencia y su descripción.

4.1 Análisis de la situación actual de la empresa

En este apartado se conoció las áreas por la cual está conformada la Central Turbo Gas de Cd. Obregón para obtener conocimiento de las actividades que se realizan y poder identificar las áreas que están involucradas con el área bajo estudio

4.1.1 Definición del sistema actual del área de suministro de bienes y servicio.

En este paso se utilizó el diagrama de primeras entradas, primeras salidas y usuario (PEPSU) el cual nos ayudó a identificar el área bajo estudio, ver Figura 4.1.

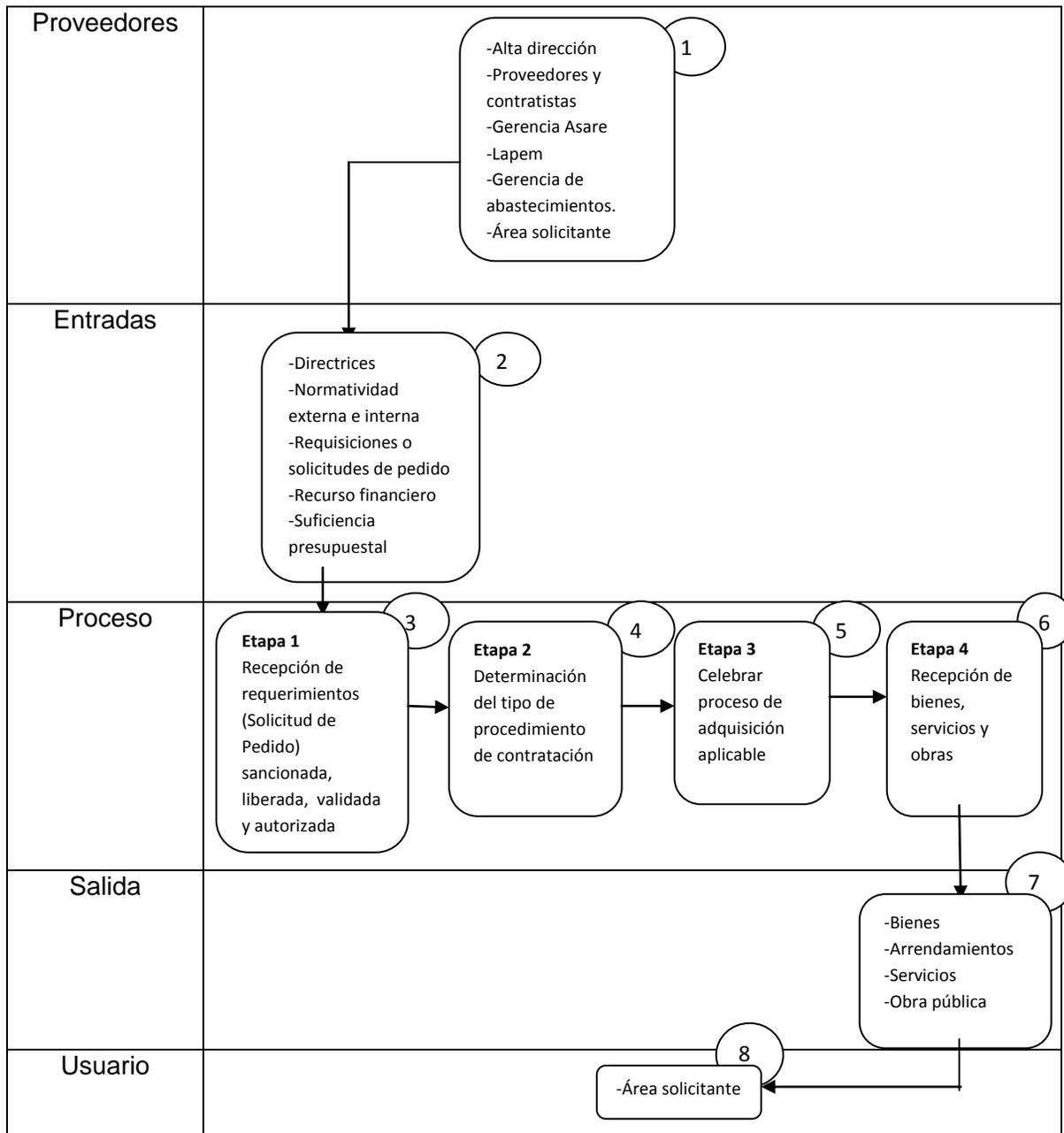


Figura 4.1. PEPSU del proceso de recursos materiales del área de suministro de bienes y servicios.

Fuente: Elaboración propia (2014).

En el diagrama anterior se muestra los proveedores, entradas, proceso, salida y usuario del proceso de recursos materiales del área de suministro y bienes de servicio.

Los elementos de entrada del proceso son las necesidades de bienes, arrendamientos, servicios y obras públicas que requieren las áreas usuarias, dicho proceso inicia con la elaboración de solicitudes de pedido debidamente requeridas, las cuales deben contener las especificaciones detalladas, incluyendo los aspectos ambientales de los bienes o servicios. Esta solicitud de pedido es un instrumento para solicitar la adquisición de bienes, servicios, y obras que requieren las áreas usuarias y es enviada al área compradora mediante documento y en forma electrónica a través del sistema informático vigente.

Posteriormente, el área compradora determina y aplica el procedimiento de contratación de acuerdo con la normatividad vigente en materia de adquisiciones, arrendamientos, servicios y obras públicas, calidad, y protección ambiental, seguridad y salud de acuerdo a los manuales Institucionales de Compras y Obras Públicas, y considerando también el cuadro de facultades y responsabilidades, formalizando el contrato donde se pactan las condiciones a las que debe sujetar el proveedor o contratista.

En los procedimientos de contratación que así lo requieran, las áreas usuarias evalúan las propuestas presentadas por los licitantes para verificar si son solventes, es decir si cumplen con los requisitos establecidos en las bases, considerando los criterios de imparcialidad, honradez, eficiencia, eficacia y economía; una vez realizado el procedimiento de contratación, se formaliza el contrato con el proveedor o contratista, atendiendo así lo solicitado en las especificaciones y solicitud de pedido.

Para el caso de arrendamientos, servicios y obra pública el área usuaria será responsable de la recepción de conformidad de los mismos. En los contratos de adquisición de bienes, estos serán recibidos por el almacén o el área usuaria

según corresponda, notificando el almacenista al área solicitante para que verifique que los bienes suministrados corresponden a lo estipulado en el contrato.

4.1.2 Análisis de la situación actual del indicador “Material planificado utilizado”.

En la siguiente Figura 4.2 se muestran los porcentajes de cumplimiento del indicador “Material planificado utilizado” de diferentes centrales generadoras de la región noroeste.

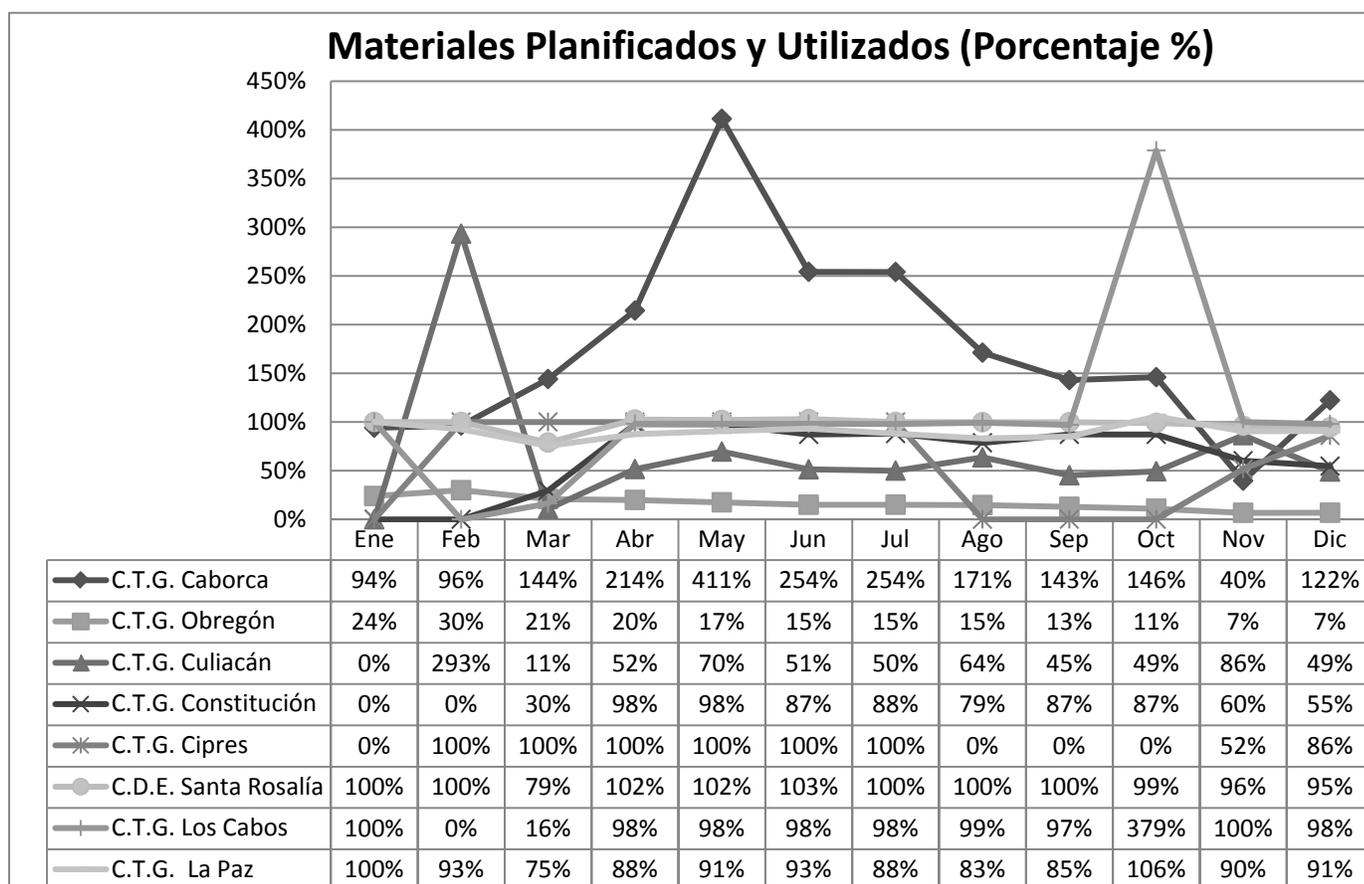


Figura 4.2. Porcentajes del Indicador “Material planificado utilizado”.

Fuente: Elaboración propia (2014)

En la Figura 4.2 se observa que ninguna de las centrales está cumpliendo correctamente con el indicador debido a que su porcentaje de cumplimiento debe estar entre el 80% y 100%. La Central Turbo Gas de Cd. Obregón es un claro

ejemplo del incumplimiento en este indicador al obtener un máximo de 30% y un mínimo del 7% con respecto al indicador.

4.2 Identificación del nivel de conocimiento de planeación estratégica dentro de la empresa bajo estudio.

A continuación se muestra en la Tabla 4.1, el instrumento para el diagnóstico de planeación estratégica que se aplicó a todos los empleados de la CTG de ciudad Obregón, se muestra la encuesta resuelta por un empleado, ver en Apéndice 2 todas los diagnósticos aplicados.

Tabla 4.1. Diagnóstico de planeación estratégica.

Factores claves de planeación estratégica					Puesto: Operación				
Factor: Conocimiento de la planeación estratégica									
Concepto de planeación estratégica									
Situación A Identificamos algunas oportunidades y amenazas del ambiente que nos rodea y concentramos toda nuestra capacidad en la venta del producto o servicio.					Situación B Contamos con un sistema formal que nos guía en la elección de nuestro futuro, a partir del establecimiento y difusión de nuestra misión y objetivos, a la vez de precisar oportunidades y amenazas en lo que se refiere a nuestro producto, mercado, competencia y medio ambiente, para lograr un desempeño superior al de nuestros competidores.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comprensión y participación de la planeación estratégica									
Situación A El directivo de más alto nivel y solo algunos de sus subalternos toman decisiones y dirigen el rumbo de la empresa, formulan objetivos y distribuyen recursos humanos y monetarios de criterios de interés.					Situación B El directivo de más alto nivel y los segundos en la estructura organizacional de la empresa establecen los objetivos para mediano y largo plazo, marcan el rumbo a seguir para el logro aprovechamiento de nuestras oportunidades y la asignación de recursos humanos y monetarios.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Conocimiento del negocio									
Misión de la empresa									
Situación A El propósito fundamental que persigue la organización: <ul style="list-style-type: none"> • Es confuso y no está definido por escrito. • Es confuso e indefinido. 					Situación B Tenemos un descripción clara y concisa por escrito del propósito fundamental de la organización, a partir de considerar factores claves del negocio, el cual es entendido y compartido por todos los integrantes.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Capítulo IV. Análisis de resultados

<ul style="list-style-type: none"> Se ignora si está escrito 									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Objetivos generales									
Situación A El objetivo de la empresa aún no se ha establecido.					Situación B Contamos con objetivos de desempeños realistas para los próximos tres años, los cuales se derivan y son congruentes con el propósito fundamental de la organización.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Competencia.									
Universo de competidores.									
Situación A Actualmente se carece de un registro de competidores.					Situación B Contamos con un registro de nuestros competidores, el cual es constantemente actualizado.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competidores potenciales.									
Situación A Desconocemos quienes podrían ser nuestros probables competidores.					Situación B Tenemos identificados nuestros probables competidores de los próximos tres años.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventajas sobre la competencia.									
Situación A Desconocemos las fuerzas y debilidades que tenemos sobre nuestros competidores actuales.					Situación B Conocemos las fuerzas y debilidades que tenemos sobre nuestros competidores actuales y realizamos nuevas acciones para desarrollarlas y disminuirlas respectivamente e incrementar, tanto nuestra fracción del mercado y rentabilidad, como nuestras funciones claves.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Mercado									
Conocimiento de las necesidades de los clientes									
Situación A Ignoramos las características principales de nuestros clientes, así como sus deseos, necesidades y expectativas.					Situación B Conocemos ampliamente todos los deseos y necesidades básicas de nuestros clientes, y nos encontramos preparados para satisfacerlos en forma práctica; identificamos tendencias de cambio en las necesidades, gustos y preferencias del público.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estrategia de mercado.									

Capítulo IV. Análisis de resultados

Situación A No tenemos definida la estrategia de mercado que debemos de seguir, solo nos guiamos por intuiciones.					Situación B Tenemos perfectamente clara y definida la estrategia de mercado que debemos seguir.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Crecimiento del mercado									
Situación A Desconocemos las características más significativas del crecimiento del mercado, como incremento de población, nivel de ingreso, entre otros.					Situación B Realizamos investigaciones de mercado que nos permite conocer la tendencia y el crecimiento del mismo para los próximos tres años				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Producto.									
Identificación del principal producto.									
Situación A Ignoramos la importancia que tienen en el mercado nuestros productos.					Situación B Conocemos la importancia que tiene en el mercado nuestros productos.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocimiento de vida de los productos.									
Situación A Desconocemos la fase de vida en que se encuentran los productos que fabricamos (introducción, madurez y declive).					Situación B Llevamos a cabo investigaciones de mercado que nos permiten determinar las fases por las que atraviesan nuestros productos, nos preocupamos por la innovación y lanzamiento de nuevos artículos al mercado, contempla competencia, clientes y costos.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Desarrollo de nuevos productos.									
Situación A La dirección no impulsa el desarrollo de nuevos productos.					Situación B La dirección impulsa el desarrollo de nuevos productos e implanta acciones que impactan en el mercado, y se traducen en ventajas sobre la competencia.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Medio ambiente.									
Elementos que inciden en la planeación estratégica.									
Situación A Desconocemos el medio ambiente que rodea a la empresa, se toman decisiones en forma empírica sin considerar los aspectos fundamentales que le afectan.					Situación B Conocemos y analizamos el medio ambiente que nos rodea; al considerar la evolución de la economía nacional e internacional, el conocimiento del sector industrial, así como el de las tasas de interés, los recursos financieros, política monetaria y de gasto público y de impuestos, nivel salarial, competencia internacional en el mercado interno, penetración de la industria nacional, cambios				

Capítulo IV. Análisis de resultados

					tecnológicos y el nivel de productividad en la empresa, entre otros; a fin de determinar metas congruentes que nos permitan aprovechar las oportunidades actuales.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fuente: (Bonilla García, Reyes Pruneda, & Padilla Aguilar, 1996)

En la Tabla 4.1 anterior se observan los cinco factores claves de planeación estratégica de los cuales se despliegan diferentes puntos, se plasma en dos situaciones y se muestra en color rojo la situación actual de cada empleado y en verde la situación deseada acerca del conocimiento de planeación estratégica de la empresa bajo estudio.

En la siguiente Figura 4.3, se muestran los resultados del diagnóstico de planeación estratégica aplicado a trece empleados de la CTG de Cd. Obregón.

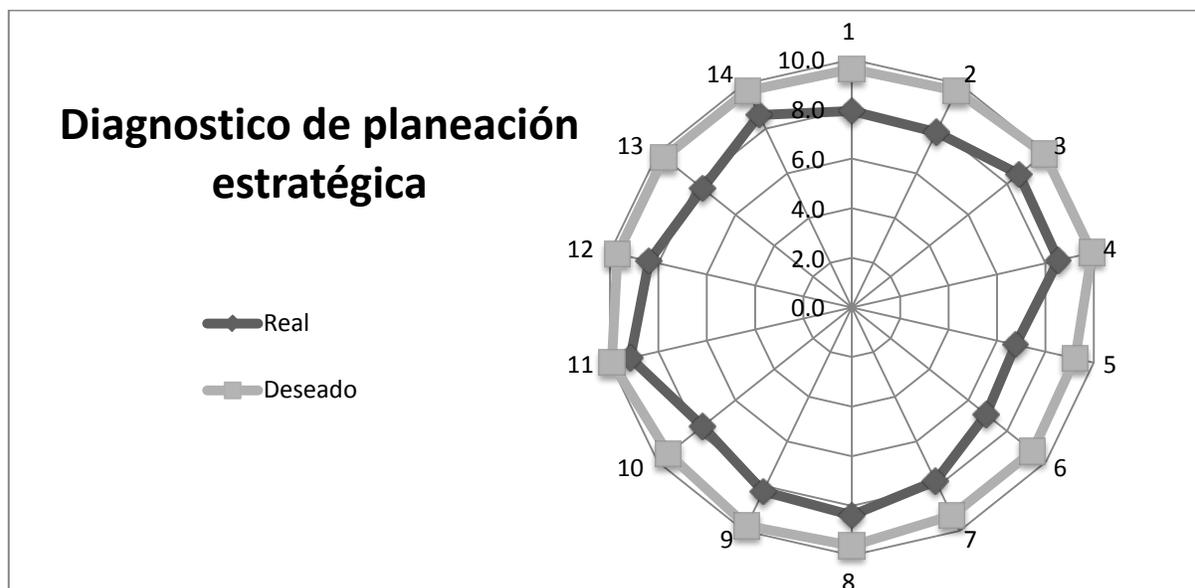


Figura 4.3. Diagnóstico de planeación estratégica elaborado por todos los empleados de la CTG.

Fuente: Información obtenida por el diagnóstico de planeación estratégica.

En la Figura 4.3 se puede observar que las áreas de oportunidad en los temas de planeación estratégica son en el factor de competencia, ya que se obtuvo un 68% en punto de universo de competidores identificando que actualmente se carece de un registro de competidores y se obtuvo un 69% en el punto de competidores

potenciales, con lo cual se concluye que se desconoce quiénes podrían ser sus probables competidores.

El conocer los competidores tiene un impacto positivo o negativo para la empresa dependiendo de la comparación del costo de producción con los competidores, si el costo de producción de los competidores es menor la consolidación de las compras es un factor que podría ayudar a disminuir el costo de producción de la central para mantenerse en un nivel de competencia o por lo contrario que la CTG de Cd. Obregón tenga un costo de producción menor que los competidores sería una fortaleza que la consolidación de compras ayudaría a mantener o incrementar.

Se identificaron las áreas en las cuales los empleados se encuentran fuertes en temas de planeación estratégica acerca de la empresa bajo estudio las cuales son con un 92% en el factor producto, en el punto de conocimiento de vida de los productos ya que se conoce la importancia que tiene en el mercado los productos que ofrecen y con un 86% en el factor medio ambiente, ya que se conocen y analizan el medio ambiente que los rodea; al considerar la evolución de la economía nacional e internacional, el conocimiento del sector industrial, así como el de las tasas de interés, los recursos financieros, política monetaria y de gasto público y de impuestos, nivel salarial, competencia internacional en el mercado interno, penetración de la industria nacional, cambios tecnológicos y el nivel de productividad en la empresa, entre otros; a fin de determinar metas congruentes que les permitan aprovechar las oportunidades actuales.

En resumen con el párrafo anterior el 92% refleja que los empleados conocen la importancia de obtener productos de alta calidad (compras) y el 86% refleja que conocen el entorno que los rodea, el precio de producción de empresas privadas.

De la figura anterior también se puede rescatar que los empleados de la CTG de Cd. Obregón desearían encontrarse con un nivel de conocimiento de planeación estrategia con un 99% en el factor de conocimiento de negociación, en el punto de misión de la empresa ya que desean conocer un descripción clara y concisa por

escrito del propósito fundamental de la organización y en objetivos generales desean saber el objetivo claro de la empresa.

En la siguiente Figura 4.4 se muestra las respuestas del diagnóstico de planeación estratégica del superintendente en contraste con las respuestas de un empleado de la CTG de Cd. Obregón. Ver en Apéndice 3 las demás gráficas de todos los empleados.

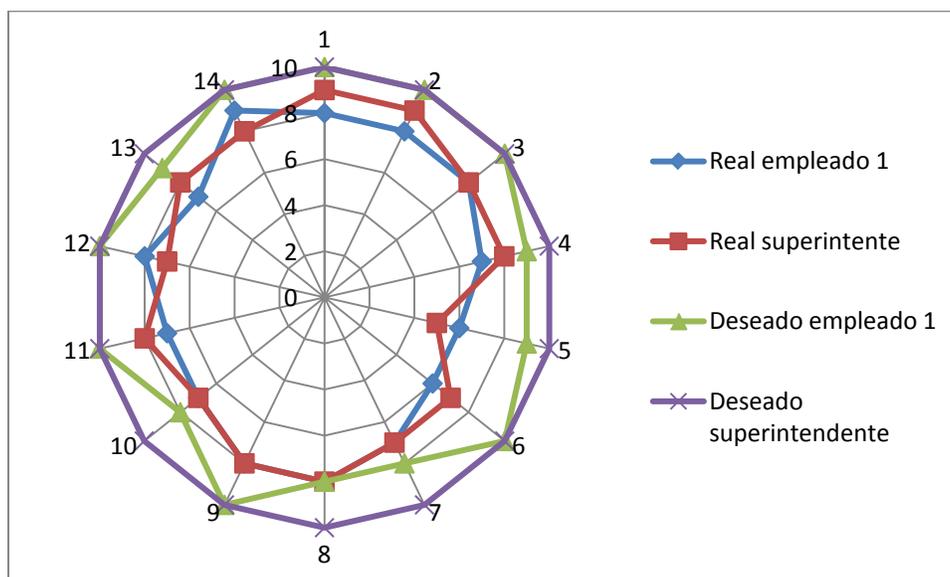


Figura 4.4 .Respuestas del superintendente de la CTG contraste un empleado.

Fuente: Información obtenida por el diagnostico de planeación estratégica.

En la figura anterior se puede observar que el empleado 1 tiene el área de oportunidad en el factor de competencia ya que carece de conocimiento del universo de competidores ya que actualmente se carece de un registro de competidores y también desconoce quiénes podrían ser los competidores actuales y el superintendente de la CTG de Cd. Obregón coincide con el empleado 1 en que no se cuenta con un registro de competidores.

También se observa que el empleado 1 desea tener más conocimiento acerca de la empresa bajo estudio sobre el concepto de planeación estratégica, mayor participación de los empleados sobre las decisiones sobre los objetivos, conocer los competidores, conocer la estrategia de mercado que deben seguir, conocer

más acerca de la importancia que tiene en el mercado nuestros productos, llevar a cabo investigaciones de mercado que nos permiten determinar las fases por las que atraviesan nuestros productos, y conocer el entorno que nos rodea. El superintendente está interesado en obtener más conocimientos acerca de los factores diagnosticados.

4.3 Ratificar misión y visión de la empresa bajo estudio.

En este apartado se realizó la ratificación de la misión basado en el enfoque de megaplaneación de Kaufman, ver Tabla 4.2.

- Ratificación de misión.

Tabla 4.2. Ratificación de la misión de la empresa bajo estudio.

La misión actual de Comisión Federal de Electricidad empresa es: “Prestar el servicio público de energía eléctrica con criterios de suficiencia, competitividad y sustentabilidad, comprometidos con la satisfacción de los clientes, con el desarrollo del país y con la preservación del medio ambiente.”						
Comisión Federal de Electricidad:						
Variable	Pregunta de Evaluación	Evaluación				Elemento de misión
		1	2	3	4	
1. Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?		x			Desarrollo del país: Sus clientes es todo el territorio mexicano.
2. Productos o Servicios	¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?				X	Servicio público de energía eléctrica a todo el país.
3. Mercados	¿Dónde compite la empresa?		X			Compite en todo el territorio mexicano y es reconocida como una de las mayores empresas eléctricas del mundo.
4. Tecnología	¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?				x	Competitividad: Siempre se están actualizando con las mejores tecnologías para mayor eficiencia.
5. Objetivos Económicos	¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos? ¿Tiene fines de lucro?				x	Sustentabilidad: Es una empresa sin fines de lucro que tiene como objetivo utilizar al máximo el capital financiero obtenido del gobierno y sus clientes siendo eficiente desde sus procesos.

Capítulo IV. Análisis de resultados

6. Valores, Filosofía	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?				X	Compromiso: El servicio al cliente es lo primordial para la empresa, están comprometidos con la satisfacción del cliente, cuidado del medio ambiente y con el desarrollo del país.
7. Competencia distintiva	¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?				x	Criterios de suficiencia, competitividad, sustentabilidad, compromiso con la preservación del medio ambiente.
8. Sensibilidad social	¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios, ambientales?				X	Desarrollo del país: Ofrecer un servicio de alta calidad para lograr la satisfacción del cliente. La preservación del medio ambiente: comprometidos al cuidado del medio ambiente.
9. Interés por los empleados	¿Se considera que los empleados son un activo valioso para la empresa?			X		Competitividad: Es una empresa que realiza capacitaciones constantemente a sus empleados para ser competentes.
Escala: 1: incipiente o nulo, 2: bajo, 3: medianamente, 4: Alto Resumen: En calificación 4: $6/9 = 66.66\%$ En calificación 3: $1/9 = 11.11\%$ En calificación 2: $2/9 = 22.22\%$ En calificación 1: $0/9 = 0\%$						

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En la tabla anterior se observa que un 66.66% cumple con la más alta calificación y el 11.11% con una calificación aceptable y un 22.22% con baja calificación, sin embargo no se obtuvo porcentaje con la calificación más baja o nula, con lo que se puede concluir que se está cumpliendo con el 77.77% aceptablemente, basado en el enfoque de megaplaneación. Sin embargo se detectó que no menciona específicamente quiénes son sus clientes, ni cuál es el mercado en el que compete.

- Ratificación de visión.

Basado a la metodología de Kalan & Norton se analizó los elementos más importante que conforman la visión, se obtuvo la siguiente Tabla 4.3.

Capítulo IV. Análisis de resultados

Tabla 4.3. Ratificación de la visión de la empresa bajo estudio.

Comisión Federal de Electricidad:						
La visión actual Comisión Federal de Electricidad: Visión al 2030 "Ser una empresa de energía, de las mejores en el sector eléctrico a nivel mundial, con presencia internacional, fortaleza financiera e ingresos adicionales por servicios relacionados con su capital intelectual e infraestructura física y comercial. Una empresa reconocida por su atención al cliente, competitividad, transparencia, calidad en el servicio, capacidad de su personal, vanguardia tecnológica y aplicación de criterios de desarrollo sustentable."						
Variable	Pregunta de Evaluación	Evaluación				Elemento de visión
		1	2	3	4	
1. Financiero	¿Va más allá del aspecto financiero?				x	Fortaleza financiera e ingresos adicionales por servicios relacionados con su capital intelectual e infraestructura física y comercial.
2. Plazo	¿Es medible, tiene un plazo?				x	Visión al 2030
3. Personal	¿Involucra al personal?				x	Capacidad de su personal
4. Alta dirección	¿Refleja el compromiso de la alta dirección?					Ser una empresa de energía, de las mejores en el sector eléctrico a nivel mundial, con presencia internacional.
5. Objetivos financieros	¿Trata la empresa de alcanzar objetivos financieros?				x	Fortaleza financiera e ingresos adicionales por servicios relacionados con su capital intelectual e infraestructura física y comercial.
6. Clientes	¿Están interesados con la satisfacción al cliente?				x	Reconocida por atención al cliente, transparencia, calidad en el servicio.
7. Formación y crecimiento	¿La empresa se preocupa por la mejora y crecimiento a largo plazo?				x	Vanguardia tecnológica, aplicación de criterios de desarrollo sustentable, competitividad.
8. Proceso interno	¿Los procesos internos de la empresa se enfocan en lo financiero o en el cliente?				x	Fortaleza financiera, una empresa reconocida por su atención al cliente, calidad de servicio.
Escala: 1: incipiente o nulo, 2: bajo, 3: medianamente, 4: Alto						
Resumen:						
En calificación 4: 8/8 = 100%						
En calificación 3: 0/8=0%						
En calificación 2: 0/8 =0%						
En calificación 1: 0/8 = 0%						

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En la tabla anterior se puede observar que cumple con un 100% satisfactoriamente con los elementos que conforman la visión basado en el enfoque de Kaplan & Norton.

4.4 Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la empresa bajo estudio.

En este apartado se plasman las fortalezas y debilidades resultado de un análisis interno y las oportunidades y amenazas resultado de un análisis externo para posteriormente integrar el FODA.

4.4.1 Análisis de las fortalezas y debilidades del área de suministro de bienes y servicios (contexto interno).

En el taller que se realizó en la CTG de Cd. Obregón, Sonora se obtuvieron por cada participante al menos dos fortalezas y dos debilidades por cada área (proveedores, compras, almacén). A continuación se muestran las fortalezas y debilidades establecidas por los empleados de la Central Turbo gas de Cd. Obregón en la Tabla 4.4, 4.5 y 4.6. En el Apéndice 1 se muestra como se llevó a cabo dicho taller.

Tabla 4.4. Fortalezas y debilidades de proveedores.

Proveedores	
Fortalezas	Debilidades
Entregar el material indicado	Cambios variables en el mercado que afectan el precio de ventas
Disponibilidad de material y tiempo	Solicitud de materiales de emergencia por parte del cliente que no se surten
Respuesta en tiempo de los requerimientos del cliente	Delimitación en sucursales (en un solo estado)
Atención personalizada	No tener disponibilidad del material y conducta del personal
Ofrecer precios competitivos	No tener liquidez
Manejar buena calidad en productos	No tener en existencia el producto deseado
Tener en tiempo y forma el material	No tener dinero para comprar lo requerido

Fuente: Información obtenida en Taller para determinar los temas estratégicos asociados al proceso de abastecimiento de la Central Turbo gas de Cd. Obregón”.

Tabla 4.5. Fortalezas y debilidades de proceso de compras.

Compras	
Fortalezas	Debilidades
Contar con proveedores de calidad	Comunicación con el proveedor

Capítulo IV. Análisis de resultados

Análisis de proveedores	Tiempos de entrega
Contar con presupuesto	Falta de recursos al momento de adquirir un insumo
Aplicación de normatividad	Reducción de presupuesto
Investigación de mercado	Tiempos de entrega fuera de lo tratado
Investigación de precios	Eventos externos para entrega
Análisis técnico	Poca respuesta del proveedor
Comunicación interna	Incumplimiento del contrato

Fuente: Información obtenida en el “Taller para determinar los temas estratégicos asociados al proceso de abastecimiento de la Central Turbo gas de Cd. Obregón”.

Tabla 4.6. Fortalezas y debilidades de proceso de almacén.

Almacén	
Fortalezas	Debilidades
Control de entras y salidas del personal	Desorden y sucio
Abastecimiento adecuado	No se encuentran los materiales tan fácilmente (desorden)
Los materiales se encuentran con marbetes de identificación	Medidas de seguridad
Se tiene una buena ubicación de los materiales	Desorden
Se tiene un acomodo correcto de los materiales	Falta de espacio en el almacén 4000
Se cuenta con estantes para el acomodo	Poca iluminación
Están establecidas las áreas para cada material	Un sistema contra incendio más eficiente
Buena iluminación y buena ventilación.	Desorden
	Falta de organización

Fuente: Información obtenida en el “Taller para determinar los temas estratégicos asociados al proceso de abastecimiento de la Central Turbo gas de Cd. Obregón”.

Después de haber obtenido las fortalezas y debilidades de proveedores, compras, almacén, cada mesa de trabajo estableció cuales son las cuatro más importantes para cada proceso, a continuación se muestran en la Tabla 4.7.

Tabla 4.7. Fortaleza y debilidades seleccionadas para proveedores, compras y almacén.

Proveedores	
Fortalezas	Debilidades
1. Alta calidad y bajo costo.	1. No tener disponibilidad de material y conducta del personal.
2. Entregar el material indicado de acuerdo a la orden de pedido.	2. Existen pocas marcas.
3. Respuesta en tiempo de los requerimientos del cliente.	3. No tener liquidez.
4. Atención personalizada.	4. Delimitación de sucursales (en un solo estado).
Compras	
Fortalezas	Debilidades
1. Contar con presupuesto.	1. Poca respuesta de proveedores.
2. Aplicación de normatividad.	2. Poca comunicación con proveedores.
3. Tener comunicación interna.	3. Falta de recursos al momento de adquirir un bien.
4. Investigación de mercado.	4. Tiempos de entrega fuera de lo tratado.
Almacén	

Fortalezas	Debilidades
1. Existe buen control de acceso del personal.	1. Falta de espacio en el almacén.
2. Buen acomodo y ubicación de los materiales.	2. Falta de organización de los materiales.
3. Se cuentan identificados y rotulados los materiales.	3. Poca iluminación (almacén de residuos peligrosos).
4. Iluminación adecuada.	4. Contar con un sistema contra incendio más eficiente.

Fuente: Información obtenida en el "Taller para determinar los temas estratégicos asociados al proceso de abastecimiento de la Central Turbo gas de Cd. Obregón".

4.4.2 Análisis de las oportunidades y amenazas del área de suministro de bienes y servicios (contexto externo)

En la tabla 4.8, se muestra el análisis externo de la empresa bajo estudio mediante un análisis PEST, se analizó que aspecto positivos o negativos le afecta en lo político, ecológico, social y tecnológico.

Capítulo IV. Análisis de resultados

Tabla 4.8 Contexto externo (PEST).

Rubro	Variable	Explicación	Fuente	Amenazas (A)/ Oportunidades(O)
Político	Situación política federal, estatal y municipal	Mediante la celebración de convenios de colaboración se define la forma en que participan el Gobierno Estatal, Municipal y la CFE. En todos los casos, corresponde a los gobiernos participantes realizar a su cargo la obra civil y a la CFE, realizar a su cargo la obra electromecánica.	(Domínguez I. B., 2013)	O
	Cumplir con la normatividad de políticas, bases y lineamientos en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios.	Cumpliendo con la normatividad CFE pretende alcanzar los siguientes objetivos, en los términos del Artículo 134 constitucional: <ul style="list-style-type: none"> • Contribuir a que los recursos económicos de que dispone se administren con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados. • Asegurar al Estado las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad y demás circunstancias pertinentes. 	(Electricidad C. F., CFE, 2013)	O/A
	Cumplir con los manuales bajo el cual se regula CFE.	Cumplir con los manuales para incrementar la eficiencia de los procesos y procedimientos en materia de adquisición y arrendamiento de bienes muebles y contratación de servicios de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, a fin de mejorar la calidad en el abasto y provisión de bienes y servicios a la vez de garantizar a los ciudadanos servicios de calidad en la materia.	(Electricidad C. F., CFE, 2013)	O/A
	Cumplir con los reglamentos bajo el	Tiene por objeto establecer las disposiciones que propicien el oportuno y estricto cumplimiento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.	(Electricidad C. F., CFE,	O/A

Capítulo IV. Análisis de resultados

	cual se regula CFE.		2013)	
	Cambio de leyes en materia de energéticos.	<p>El proyecto de dictamen de la reforma energética que se discutió el domingo en el Senado, abre la puerta para que el Gobierno mexicano pueda suscribir contratos con la inversión privada (IP) para la exploración y extracción de petróleo, y que las contraprestaciones para los particulares vayan desde dinero, utilidad compartida hasta la entrega de los hidrocarburos. La propuesta, impulsada por el PRI y el PAN, plantea reformas a los artículos 25, 27 y 28 de la Constitución, y es una combinación de las iniciativas presentadas por el presidente Enrique Peña Nieto y el PAN.</p> <p>Uno de los párrafos clave de la reforma menciona que “Corresponde exclusivamente a la Nación la planeación y el control del sistema eléctrico nacional, así como el servicio público de transmisión y distribución de energía eléctrica; en estas actividades no se otorgarán concesiones, sin perjuicio de que el Estado pueda celebrar contratos con particulares en los términos que establezcan las leyes, mismas que determinarán la forma en que los particulares podrán participar en las demás actividades de la industria eléctrica”.</p>	(Cabrera, 2013)	A
	Leyes bajo las que se regula CFE	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público • Ley de obras públicas y servicios relacionados con las mismas • Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria • Ley del servicio público de energía eléctrica • Ley federal de las entidades paraestatales • Ley federal de procedimiento administrativo • Ley federal de responsabilidades administrativas de los servidores públicos • Ley general de bienes nacionales • Ley general de deuda pública • Ley reglamentaria del artículo 27 constitucional en materia nuclear • Ley Federal de archivos 	(Electricidad C. F., CFE, 2013)	O

Capítulo IV. Análisis de resultados

		<ul style="list-style-type: none"> • Ley federal de transparencia y acceso a la información pública gubernamental • Ley para el aprovechamiento de energías renovables • Ley orgánica de la administración pública federal 		
	Leyes locales, estatales y federales especiales	La principal ley relacionada con los aspectos de la energía eléctrica se fundamenta en la Constitución mexicana de 1917, la cual indica en sus artículos 25 a 28 y 134, que el gobierno federal tiene la autoridad y el control de la generación y distribución eléctricas, a través de la Comisión Federal de Electricidad (CFE)	(Rubio, 2011)	O
	Legislación ambiental	En un segundo nivel de regulación se encuentra la Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente, la cual determina que todas las nuevas centrales eléctricas requieren desarrollar un Reportes de Estudio de Impacto Ambiental (REIA), y en su artículo 28, capítulo IV, se indica que cualquier trabajo o actividad de la industria eléctrica debe contar con una autorización previa en materia ambiental. Esta Ley se complementa con su Reglamento (RLGEEPA) y con las normas oficiales mexicanas en materia ambiental.	(Rubio, 2011)	O
Tecnológico	Central eléctrica de Ciclo Combinado.	El rendimiento en las centrales de ciclo combinado es muy superior (un 58% frente a un 36% de una central convencional). Es decir, con un menor consumo de energía primaria se logra una mayor producción de energía eléctrica.	(Fenosa, 2012)	A
	Explotación de Gas Natural	El gas natural es uno de los principales cambios en la estrategia de largo plazo de transición energética que el país delinea a partir de 2013, con el descubrimiento y gran potencial de aprovechar las reservas de gas natural a bajo costo.	(Energía, 2013)	O
Ecológico	Central eléctrica de Ciclo Combinado.	Producen menor contaminación atmosférica, ya que el gas natural es un combustible más limpio que el carbón, el petróleo o sus derivados, usados en muchos casos para producir electricidad.	(Fenosa, 2012)	O
	Cultura del ahorro y uso eficiente de	La CFE cuenta con las siguientes organizaciones para el cuidado y ahorro del consumo energético.	(Domínguez I. B., 2013)	O

Capítulo IV. Análisis de resultados

energía	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comisión Nacional para el Uso Eficiente de Energía CONUEE ✓ Fideicomiso para el Ahorro de Energía Eléctrica FIDE ✓ Programa de Ahorro de Energía del Sector Eléctrico CFE-PAESE ✓ Programa de Ahorro Sistemático Integral ASI 																														
Evolución de energías alternativas para 2024	<p>El Gobierno de México se propone una meta ambiciosa para el año 2024; tener el 35% de la capacidad instalada a través de energías limpias.</p> <table border="1" data-bbox="510 776 1591 1011"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Capacidad Total MW</th> <th>Hidroeléctrica</th> <th>Nucleoeléctrica RM</th> <th>Geotérmica</th> <th>Eoloeléctrica</th> <th>Suma</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2008</td> <td>52867</td> <td>21.70%</td> <td>2.60%</td> <td>1.80%</td> <td>0.20%</td> <td>26.30%</td> </tr> <tr> <td>2024</td> <td>82254</td> <td>18.40%</td> <td>1.90%</td> <td>1.30%</td> <td>3.10%</td> <td>35.00%</td> </tr> <tr> <td>Incremento MW</td> <td>3664</td> <td>188</td> <td>312</td> <td>2495</td> <td>8472</td> <td>15131</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Capacidad Total MW	Hidroeléctrica	Nucleoeléctrica RM	Geotérmica	Eoloeléctrica	Suma	2008	52867	21.70%	2.60%	1.80%	0.20%	26.30%	2024	82254	18.40%	1.90%	1.30%	3.10%	35.00%	Incremento MW	3664	188	312	2495	8472	15131	(Domínguez I. B., 2013)	O/A
Año	Capacidad Total MW	Hidroeléctrica	Nucleoeléctrica RM	Geotérmica	Eoloeléctrica	Suma																									
2008	52867	21.70%	2.60%	1.80%	0.20%	26.30%																									
2024	82254	18.40%	1.90%	1.30%	3.10%	35.00%																									
Incremento MW	3664	188	312	2495	8472	15131																									
Autoridad Ambiental	<p>La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat) es la autoridad ambiental que tiene como misión desarrollar la política nacional en aspectos ambientales, La Semarnat ha establecido la Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente y su Reglamento en los cuales se indica qué proyectos se debe reportar ante dicha autoridad, mediante un informe preventivo que incluye actividades y consecuencias ambientales del dichos proyectos; posteriormente, la Semarnat decide si éstos requieren presentar además</p>	(Rubio, 2011)	A																												

Capítulo IV. Análisis de resultados

		alguno de los Reportes de Estudio de Impacto Ambiental (REIA) o más comúnmente conocidos como Manifestación de Impacto Ambiental (MIA). Lo cual debe estar regulado por las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) en materia ambiental.		
Certificación Ambiental		La institución cuenta con un Sistema de Gestión Ambiental certificado bajo la norma internacional ISO-14001:2004 que, respaldado por tecnologías de información, establece el control de los aspectos ambientales significativos identificados tanto en nuestras obras en construcción como en aquellas que ya operan.	(Electricidad C. F., CFE)	O
Normas ambientales que deben cumplir		NOM-039-SEMARNAT-1993: Que establece los niveles máximos permisibles de emisión a la atmósfera de bióxido y trióxido de azufre y neblinas de ácido sulfúrico, en plantas productoras de ácido sulfúrico. NOM-040-ECOL-1993: Que establece los niveles máximos permisibles de emisión a la atmósfera de partículas sólidas, así como los requisitos de control de emisiones fugitivas provenientes de las fuentes fijas dedicadas a la fabricación de cemento. NOM-043-SEMARNAT-1993, NOM-043-ECOL-1993: Que establece los niveles máximos permisibles de emisión a la atmósfera de partículas sólidas provenientes de fuentes fijas. NOM-046-SEMARNAT-1993, NOM-046-ECOL-1993: Que establece los niveles máximos permisibles de emisión a la atmósfera de bióxido de azufre, neblinas de trióxido de azufre y ácido sulfúrico, provenientes de ácido dodecibencensulfónico en fuentes fijas. NOM-085-SEMARNAT-1994 ,NOM-085-ECOL-1994: Contaminación atmosférica-Fuentes fijas-Para fuentes fijas que utilizan combustibles fósiles sólidos, líquidos o gaseosos o cualquiera de sus combinaciones, que establece los niveles máximos permisibles de emisión a la atmósfera de humos, partículas suspendidas totales, bióxido de azufre y óxidos de nitrógeno y los requisitos y condiciones para la operación de los equipos de calentamiento indirecto por combustión, así como los niveles máximos permisibles de emisión de bióxido de azufre en los equipos de calentamiento directo por combustión. NOM-034-SEMARNAT-1993, NOM-034-ECOL-1993	(México, 2014)	O/A

Capítulo IV. Análisis de resultados

		<p>Anexo: Que establece los métodos de medición para determinar la concentración de monóxido de carbono en el aire ambiente y los procedimientos para la calibración de los equipos de medición.</p> <p>NOM-035-SEMARNAT-1993, NOM-035-ECOL-1993</p> <p>Anexo 1 y 2, Anexo 3 y 4, Anexo 5, Anexo 6, Anexo 7: Que establece los métodos de medición para determinar la concentración de partículas suspendidas totales en el aire ambiente y el procedimiento para la calibración de los equipos de medición.</p>		
Económico	Alto costo de energía eléctrica	La Confederación de Cámaras Industriales (Concamin) denunció que el alto precio de la electricidad y su deficiente calidad afectan la competitividad del sector industrial.	(Vargas, 2013)	A
	Comparativa de costos de generación	La generación de 1 MW de la CTG Obregón \$5800, y generarlo en ciclo combinado tiene un puede llegar a tener un costo de costo de \$300.	(Garcia, 2014)	A
Social	Estrategia Nacional de Energía 2013-2027	<p>En la Estrategia Nacional de Energía 2013-2027 se tienen tres importantes incentivos para las tarifas de energía.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estructuras tarifarias eficientes para los servicios energéticos y precios que reflejen el costo de oportunidad de los energéticos primarios, incluyendo las externalidades ambientales. 2. Desarrollar esquemas de incentivos fiscales y recaudatorios para personas físicas y morales que adopten medidas de eficiencia energética en sus viviendas y empresas. 3. Implementar esquemas de facturación y cobros a los hogares basados en una relación de nivel de ingreso y consumo. 	(Energia, 2013)	O
	Distintivo de Empresa Socialmente Responsable	<p>El 22 de mayo de 2012, la Comisión Federal de Electricidad recibió el Distintivo de Empresa Socialmente Responsable 2012 (ESR), otorgado por Centro Mexicano para la Filantropía A.C. (CEMEFI) y la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial.</p> <p>Una ESR se distingue porque sus operaciones son sustentables en lo económico, social y ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y</p>	(Electricidad C. F., CFE, 2012)	O

Capítulo IV. Análisis de resultados

		buscando la preservación del medio ambiente, así como la sustentabilidad de futuras generaciones. La CFE, hasta el momento, es la única entidad del gobierno federal en obtener este reconocimiento		
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia (2014)

4.5 Integración del FODA.

En las tablas 4.9, 4.10, y 4.11, se muestran la integración del FODA, la cual fue obtenida del análisis interno y externo.

Tabla 4.9. FODA de proveedores.

Integración del FODA de proveedores	
Fortalezas (F) F1. Alta calidad y bajo costo. F2. Entregar el material indicado de acuerdo a la orden de pedido. F3. Respuesta en tiempo de los requerimientos del cliente. F4. Atención personalizada.	Debilidades(D) D1. No tener disponibilidad de material y conducta del personal. D2. Existen pocas marcas. D3. No tener liquidez. D4. Delimitación de sucursales (en un solo estado).
Oportunidades (O) O1. Tecnología de generación eléctrica de Ciclo Combinado. O2. Evolución de energías alternativas. O3. Cumplir con los manuales de adquisiciones bajo las cuales se regula CFE.	Amenazas (A) A1. Leyes bajo las que se regula CFE. A2. Certificación ambiental. A3. Cambio de las leyes de materia de energéticos. A4. Cumplir con el reglamento de adquisiciones. A5. Cumplir con la normatividad de políticas, bases y lineamientos en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios.

Fuente: Elaboración propia (2014).

En la tabla anterior se muestra la integración del FODA en el área de proveedores, las fortalezas y debilidades se obtuvieron del taller que se realizó en la empresa bajo estudio y las oportunidades y amenazas se obtuvieron del análisis PEST.

Tabla 4.10. FODA de compras.

Integración del FODA de compras	
Fortalezas (F) F1. Contar con presupuesto. F2. Aplicación de normatividad. F3. Tener comunicación interna.	Debilidades(D) D1. Poca respuesta de proveedores. D2. Poca comunicación con proveedores. D3. Falta de recursos al momento de adquirir

Capítulo IV. Análisis de resultados

F4. Investigación de mercado.	un bien. D4. Tiempos de entrega fuera de lo tratado.
Oportunidades (O) O1. Tecnología de generación eléctrica de Ciclo Combinado. O2. Explotación de Gas Natural. O3. Evolución de energías alternativas. O4. Comparativa de costos de generación. O5. Cumplir con la normatividad de políticas, bases y lineamientos en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios.	Amenazas (A) A1. Leyes bajo las que se regula CFE. A2. Alto costo de energía eléctrica. A3. Cambio de las leyes de materia de energéticos. A4. Reglamentos bajo las que se regula CFE.

Fuente: Elaboración propia (2014).

En la tabla anterior se muestra el FODA del área de compras, las fortalezas y debilidades se obtuvieron del taller que se realizó en la empresa bajo estudio y las oportunidades y amenazas se obtuvieron del análisis PEST.

Tabla 4.11. FODA de almacén.

Integración del FODA de almacén	
Fortalezas (F) F1. Existe buen control de acceso del personal. F2. Buen acomodo y ubicación de los materiales. F3. Se cuentan identificados y rotulados los materiales. F4. Iluminación adecuada.	Debilidades(D) D1. Falta de espacio en el almacén. D2. Falta de organización de los materiales. D3. Poca iluminación (almacén de residuos peligrosos). D4. Contar con un sistema contra incendio más eficiente.
Oportunidades (O) O1. Tecnología de generación eléctrica de Ciclo Combinado. O2. Evolución de energías alternativas. O3. Distintivo de Empresa Socialmente Responsable.	Amenazas (A) A1. Leyes bajo las que se regula CFE A2. Autoridad Ambiental A3. Certificación Ambiental. A4. Cambio de las leyes de materia de energéticos. A5. Distintivo de Empresa Socialmente Responsable.

Fuente: Elaboración propia (2014).

En la tabla anterior se muestra el FODA de almacén, las fortalezas y debilidades se obtuvieron del taller que se realizó en la empresa bajo estudio y las oportunidades y amenazas se obtuvieron del análisis PEST.

4.6 Desarrollo de la matriz estratégica

En las siguientes tablas 4.12, 4.13 y 4.14 se muestran la matriz estratégica para proveedores, compras y almacén, fue elaborada con la información del contexto interno y el contexto externo.

Tabla 4.12. Matriz de estratégica de proveedores.

Matriz estratégica de proveedores		
	Fortalezas (F) F1. Alta calidad y bajo costo. F2. Entregar el material indicado de acuerdo a la orden de pedido. F3. Respuesta en tiempo de los requerimientos del cliente. F4. Atención personalizada.	Debilidades (D) D1. No tener disponibilidad de material y conducta del personal. D2. Existen pocas marcas. D3. No tener liquidez. D4. Delimitación de sucursales (en un solo estado).
Oportunidades (O) O1. Tecnología de generación eléctrica de Ciclo Combinado. O2. Evolución de energías alternativas. O3. Cumplir con los manuales de adquisiciones bajo las cuales se regula CFE.	Estrategias Ofensivas (FO) Para utilizar las fortalezas aprovechando las oportunidades. F1, O1 Mantener la calidad y disminuir los costos utilizando la nueva tecnología de generación eléctrica de ciclo combinado.	Estrategias defensivas (DO) Para superar las debilidades aprovechando oportunidades. D1, O3: Capacidad de utilización de los manuales de adquisición para encontrar más proveedores a nivel regional o nacional.
Amenazas (A) A1. Leyes bajo las que se regula CFE. A2. Certificación ambiental.	Estrategias de Reorientación (FA) Para utilizar las fuerzas para evitar amenazas. F2, A4. Capacidad de negociación con proveedores.	Estrategias de supervivencia (DA) Para reducir debilidades y evitar amenazas.

Capítulo IV. Análisis de resultados

A3. Cambio de las leyes de materia de energéticos.		
A4. Cumplir con el reglamento de adquisiciones.		

Fuente: Elaboración propia, (2014).

Tabla 4.13. Matriz de estratégica de compras.

Matriz estratégica de compras		
	Fortalezas (F) F1. Contar con presupuesto. F2. Aplicación de normatividad. F3. Tener comunicación interna. F4. Investigación de mercado.	Debilidades (D) D1. Poca respuesta de proveedores. D2. Poca comunicación con proveedores. D3. Falta de recursos al momento de adquirir un bien. D4. Tiempos de entrega fuera de lo tratado.
Oportunidades (O) O1. Tecnología de generación eléctrica de Ciclo Combinado. O2. Explotación de Gas Natural O3. Evolución de energías alternativas O4. Comparativa de costos de generación	Estrategias Ofensivas (FO) Para utilizar las fortalezas aprovechando las oportunidades. F1, F2, O4: Consolidación de compras entre las centrales Turbo gas de la región Noroeste.	Estrategias defensivas (DO) Para superar las debilidades aprovechando oportunidades.
Amenazas (A) A1. Leyes bajo las que se regula CFE. A2. Alto costo de energía eléctrica. A3. Cambio de las leyes de materia de energéticos.	Estrategias de Reorientación (FA) Para utilizar las fuerzas para evitar amenazas. F3, A3: Capacidad de comunicación interna para cumplir con el cambio de las leyes de materia de energéticos, debido a la	Estrategias de supervivencia (DA) Para reducir debilidades y evitar amenazas. A1, D4. Mejorar la disponibilidad de material en el momento que se requiera su utilización cumpliendo con el reglamento bajo las que se

Capítulo IV. Análisis de resultados

A4. Reglamentos bajo las que se regula CFE.	manera de cómo se operara el sistema eléctrico nacional.	regulada CFE.
---	--	---------------

Fuente: Elaboración propia, (2014).

Tabla 4.14. Matriz de estratégica de almacén.

Matriz estratégica de almacén		
	Fortalezas (F) F1. Existe buen control de acceso del personal. F2. Buen acomodo y ubicación de los materiales. F3. Se cuentan identificados y rotulados los materiales. F4. Iluminación adecuada.	Debilidades (D) D1. Falta de espacio en el almacén. D2. Falta de organización de los materiales. D3. Poca iluminación (almacén de residuos peligrosos). D4. Contar con un sistema contra incendio más eficiente.
Oportunidades (O) O1. Tecnología de generación eléctrica de Ciclo Combinado. O2. Evolución de energías alternativas. O3. Distintivo de Empresa Socialmente Responsable.	Estrategias Ofensivas (FO) Para utilizar las fortalezas aprovechando las oportunidades. F3, O3: Mantener identificados y rotulados los materiales para cumplir como una empresa socialmente responsable.	Estrategias defensivas (DO) Para superar las debilidades aprovechando oportunidades.
Amenazas (A) A1. Leyes bajo las que se regula CFE A2. Autoridad Ambiental A3. Certificación Ambiental. A4. Cambio de las leyes de materia de energéticos. A5. Distintivo de Empresa Socialmente Responsable.	Estrategias de Reorientación (FA) Para utilizar las fuerzas para evitar amenazas. F2, F3, F4, O4: Innovación en el eficiente funcionamiento del almacén.	Estrategias de supervivencia (DA) Para reducir debilidades y evitar amenazas. D4, A6: Innovación del sistema contra incendio para lograr tener distintivo de empresa socialmente responsable.

Fuente: Elaboración propia, (2014).

En las tablas anteriores se muestra la integración de fortalezas, debilidades (contexto interno), oportunidades y amenazas (contexto externo) y se muestran las estrategias resultantes mediante el cruce de ambos contextos.

4.7 Elaboración de lluvias de ideas (contexto interno).

A continuación se muestra en las Tablas 4.15, 4.16 y 4.17 las lluvia de ideas obtenida en el “Taller para determinar los temas estratégicos asociados al proceso de abastecimiento de la Central Turbo gas de Cd. Obregón” y también se muestra cuáles son las tres ideas principales que se obtuvieron por medio de una votación de los participantes de cada pregunta detonante.

- Con base a su experiencia, ¿Cómo contribuirán los proveedores ofreciendo adecuadamente sus servicios?

Tabla 4.15. Lista de las diez ideas del área de compras.

Lluvia de Ideas: Proveedores	Ranking
(8) 1. Mejorando las entregas en tiempo y en forma	2
(10) 2. Mejorando la atención al cliente	1
(3) 3. Aportando ideas para mejoras en el proceso	4
(2) 4. Mejorando la comunicación con compras	8
(6) 5. Mejorando los productos a ofrecer	3
(2) 6. Mejorando el clima laboral	7
(3) 7. Teniendo personal clasificado	5
(2) 8. Informando en tiempo la no existencia del producto	6
(0) 9. Mejorando las promociones al clientes	10
(0) 10. Ofreciendo talleres sobre los productos/servicios	9

Fuente: Información obtenida en el “Taller para determinar los temas estratégicos asociados al proceso de abastecimiento de la Central Turbo gas de Cd. Obregón”.

NOTA: Se realizó una segunda votación para las ideas que fueron empatadas.

En la tabla anterior se muestran las tres ideas más importantes las cuales son: mejorando la atención al cliente, mejorando las entregas en tiempo y forma y mejorando los productos a ofrecer, las cuales reflejan áreas de oportunidad con proveedores ya que son unos de los principales problemas que cuentan la empresa bajo estudio con relación con proveedores.

- Con base a su experiencia ¿Cómo contribuirá el **área de compras** ofreciendo adecuadamente sus servicios?

Tabla 4.16. Lista de las ocho ideas del área de compras.

Lluvia de Ideas: Compras	Ranking
(13) 1. Haciendo una mejor investigación de mercado	1
(7) 2. Logrando buena comunicación (interna)	2
(4) 3. Haciendo un mejor análisis de la compra (material)	4
(4) 4. Checando tiempo de entrega una vez realizada la compra	5
(6) 5. Obteniendo una mejor calidad en compras	3
(2) 6. Cumpliendo con los tiempos de pago	7
(2) 7. Logrando buena comunicación (proveedores)	6
(2) 8. Estableciendo correctamente los criterios de la especificación de la compra.	8

Fuente: Información obtenida en el “Taller para determinar los temas estratégicos asociados al proceso de abastecimiento de la Central Turbo gas de Cd. Obregón”.

NOTA: Se realizó una segunda votación para las ideas que fueron empatadas.

En la tabla anterior se establecen las ocho ideas que obtuvieron más frecuencia entre los participantes de la mesa de compras, posteriormente se realizó una votación para identificar las tres ideas más votadas las cuales son: haciendo una mejor investigación de mercado, logrando buena comunicación interna y obteniendo una mejor calidad en compras. Con el objetivo de detectar áreas de oportunidades en el proceso de compras

- Con base a su experiencia ¿Cómo contribuirá el **área de almacenes** ofreciendo adecuadamente sus servicios?

Tabla 17. Lista de las nueve ideas del área de compras.

Lluvia de Ideas: Almacén	Ranking
(11) 1. Organizando y clasificando los materiales	1
(8) 2. Manteniendo el área de almacén limpias	2
(6) 3. Designando y dar a conocer al responsable de almacén	4
(5) 4. Estableciendo herramientas visuales para la identificación de materiales	5
(7) 5. Verificando entradas y salidas de personal y materiales	3
(4) 6. Manteniendo el material requerido acorde a las necesidades establecidas	6
(2) 7. Verificando constantemente el estado de las instalaciones (guía de inspección)	9
(3) 8. Optimizando el espacio del almacén adecuadamente	7
(3) 9. Mejorando los sistemas de seguridad	8

Fuente: Información obtenida en el “Taller para determinar los temas estratégicos asociados al proceso de abastecimiento de la Central Turbo gas de Cd. Obregón”.

NOTA: Se realizó una segunda votación para las ideas que fueron empatadas.

En la tabla 4.17, se plasman las nueve ideas que obtuvieron más frecuencia en el área de almacenes con el fin de obtener las tres ideas principales, para lograr dicho objetivo se realizó una votación para identificarlas. Las principales ideas reflejan áreas de oportunidad ya que son los principales problemas que existen en los almacenes de la empresa bajo estudio, las cuales son organizando y clasificando los materiales, manteniendo el área de almacén limpias y verificando entradas y salidas de personal y materiales.

4.8 Elaboración de temas estratégicos

A continuación se muestran los temas estratégicos que resultaron de las fortalezas y de las ideas principales. Ver Figura 4.5 para proveedores, Figura 4.6 para compras y Figura 4.7 para almacén.

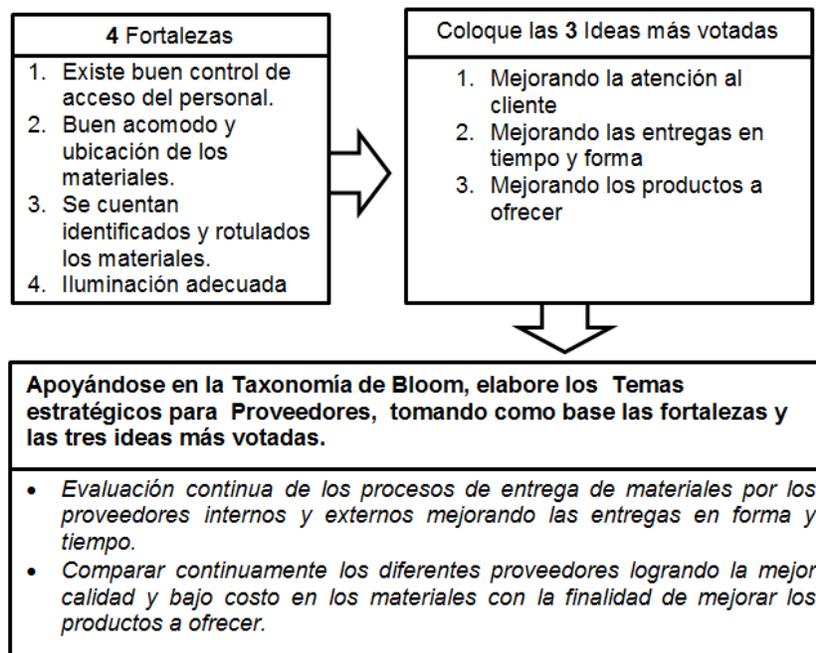


Figura 4.5. Temas estratégicos para proveedores.

Fuente: Información obtenida en el Taller para determinar los temas estratégicos asociados a proceso de abastecimiento de la Central Turbo Gas de Cd. Obregón.

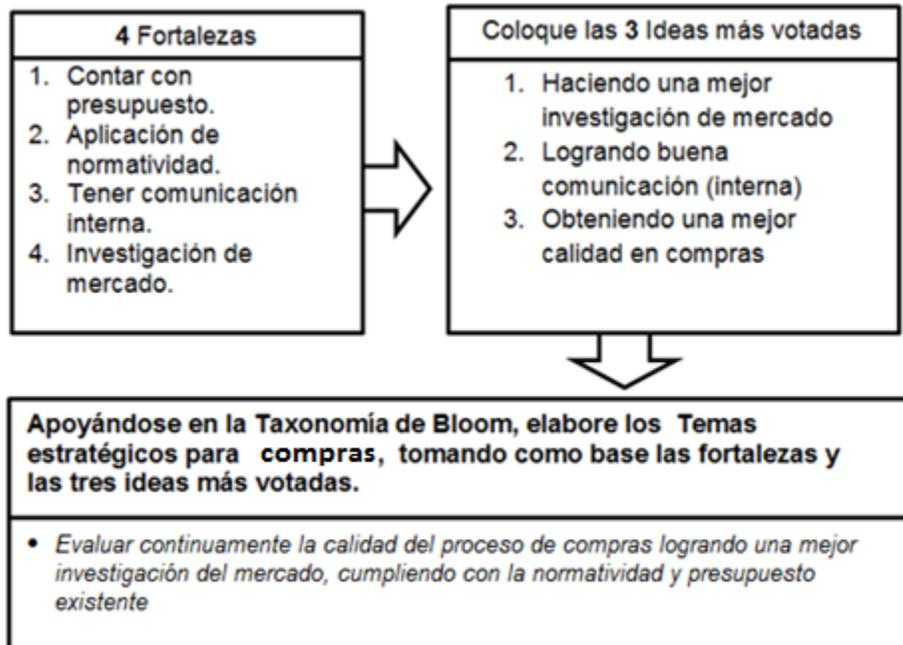


Figura 4.6. Temas estratégicos para compras.

Fuente: Información obtenida en el Taller para determinar los temas estratégicos asociados a proceso de abastecimiento de la Central Turbo Gas de Cd. Obregón.

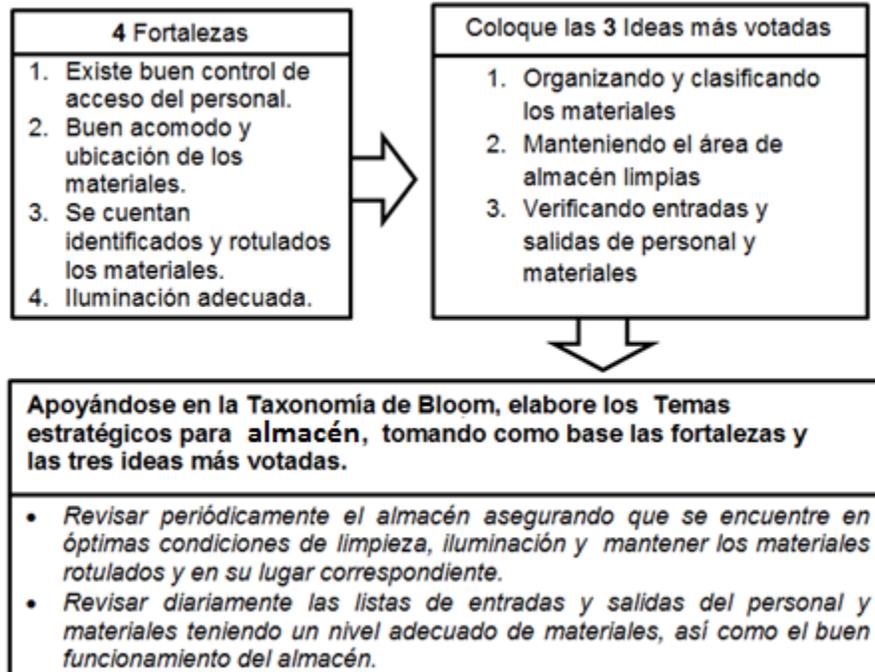


Figura 4.7. Temas estratégicos para almacén.

Fuente: Información obtenida en el Taller para determinar los temas estratégicos asociados a proceso de abastecimiento de la Central Turbo Gas de Cd. Obregón.

4.9 Descripción de objetivos estratégicos

En la siguiente Tabla 4.18 se muestran los objetivos estratégicos, los cuales se obtuvieron de la información anterior para poder lograr las estrategias establecidas. Los objetivos estratégicos su propósito principal es cumplir con la misión y visión de la empresa.

Tabla 4.18. Objetivos estratégicos y descripción.

Objetivos estratégicos	Descripción
Perspectiva financiera	
Mantener finanzas sanas	Contar con presupuesto suficiente destinado para compras, no tener deudas y liquidar las deudas al momento de adquirir un bien.
Disponer de recursos al momento de adquirir un bien	Tener presupuesto suficiente para tener la seguridad que cuando se necesite hacer una compra inmediata se realice sin problema y Mantener presupuesto adecuado durante todo el año, realizar compras solo cuando son necesarias.
Minimizar los costos de mantener el almacén en óptimas condiciones.	Tener el almacén en óptimas condiciones de sistemas de control y mecanismos con costos mínimos.
Contar con presupuesto anual para la operación de la central	Mantener presupuesto adecuado durante todo el año, realizar compras solo cuando son necesarias.
Perspectiva clientes	
Lograr la satisfacción de los clientes de la central turbo gas	Lograr que los clientes se encuentren satisfechos con los servicios brindados, utilizando tecnología de alta calidad.
Disminuir los costos tarifarios a los usuarios	Mantener o disminuir los costos de energía eléctrica instalando nueva tecnología que genere más a menor costo.
Perspectiva proceso	
Cumplir con la normatividad que regula la realización de las compras	Cumplir con la normatividad existente al realizar las compras.
Cumplir con la planeación del material utilizado por las tres centrales	Realizar la planeación de compras tomando en cuenta las centrales que realizaran las compras consolidadas y utilizar los materiales que se planificados para el mantenimiento dentro de la central.
Mantener la calidad y disminuir los costos de la energía eléctrica	Brindar servicio de alta calidad al momento de generar energía eléctrica con tecnología nueva para disminuir los costos.
Mejorar las condiciones del almacén para tener un eficiente funcionamiento	Lograr tener el almacén en óptimas condiciones para su eficiente funcionamiento, cumpliendo con la normatividad y buenas prácticas.
Evaluar los procesos de entrega de materiales con las especificaciones y tiempos indicados	Evaluar si los proveedores cumplen con los tiempos de entrega y si entregan el material en buenas condiciones bajo las especificaciones

Capítulo IV. Análisis de resultados

	indicadas
Realizar investigaciones de mercado para cumplir con el presupuesto actual	Antes de realizar una compra tener en cuenta el presupuesto actual, para realizar la mejor compra posible.
Controlar mediante rótulos e ilustraciones los materiales	Tener clasificados los materiales en el almacén, que cuente con especificaciones indicando para que sirve, y tener un control de inventario.
Mejorar los mecanismos y sistemas de control para tener suficiente espacio en almacén, organización de los materiales e iluminación adecuada	Contar con mecanismos y sistemas de control para mantener el almacén en óptimas condiciones para su funcionamiento.
Perspectiva de aprendizaje y desarrollo	
Fomentar la comunicación entre las centrales que realizaran las compras	Lograr tener una adecuada comunicación entre las centrales que se realizara compras consolidadas, para realizar en tiempo y forma los pedidos a los proveedores.
Desarrollar capacidades para realizar los pedidos de insumo.	Obtener por parte de las centrales que realizaran las compras consolidadas los pedidos, para obtener los materiales en los tiempos correctos.
Cumplir con la certificación ambiental	Cumplir con los requisitos adecuadamente para lograr obtener la certificación ambiental.
Ratificar el distintivo socialmente responsable	Mantener el distintivo de una empresa socialmente responsable, cumpliendo con las normas.

Fuente: Elaboración propia, (2014)

En la tabla anterior se plasman los objetivos estratégicos, las descripción de cada uno de ellos en perspectivas bajo la metodología de Kaplan & Norton.

4.10 Desarrollo de mapa estratégico

En la siguiente Figura 4.8 se muestra el mapa estratégico, para su elaboración se seleccionaron las estrategias que surgieron de la matriz de estrategia de proveedores, compras y almacén, con la realización de los objetivos estratégicos y relacionando la misión y visión de la empresa se observa dicha figura.

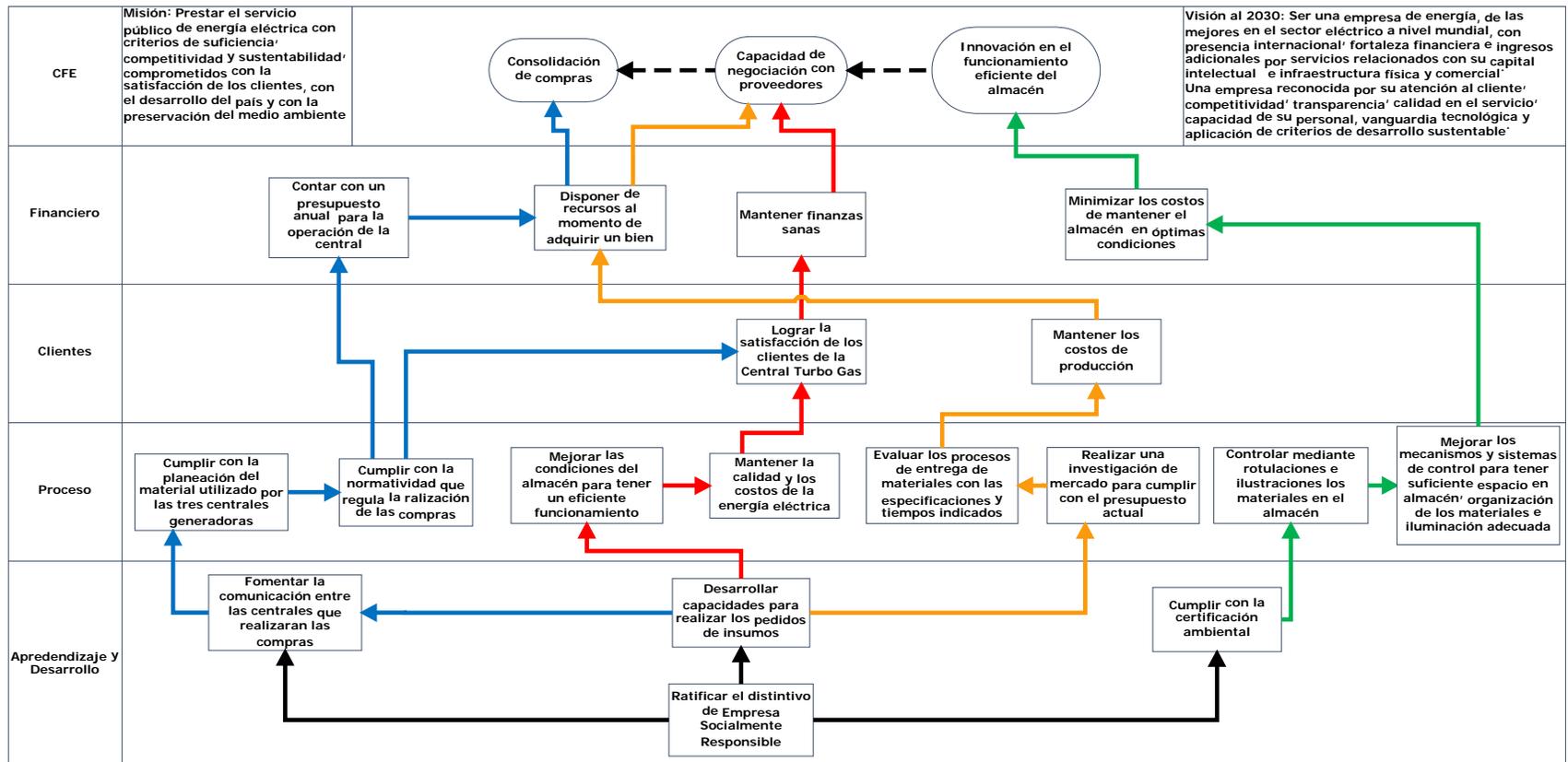


Figura 4.8. Mapa estratégico.
Fuente: Elaboración propia, (2014).

En las siguientes tablas se muestra detalladamente cada ruta, la relación de los objetivos estratégicos hasta llegar a cumplir las estrategias propuestas bajo las perspectivas financiera, cliente, proceso y desarrollo y aprendizaje. Ver las siguientes tablas para el proceso de compras Figura 4.9, proveedores Figura 4.10, 4.11 y almacén Figura 4.12.

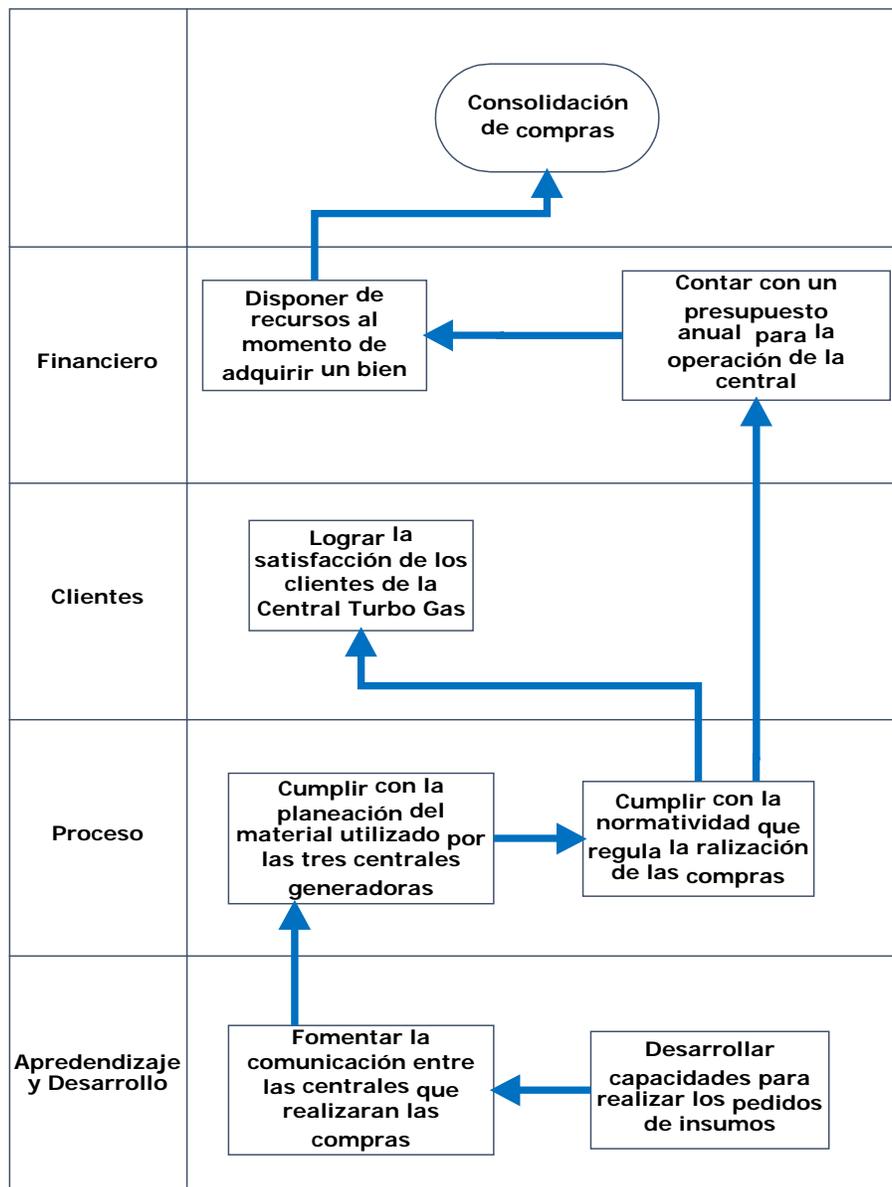


Figura 4.9. Secuencia de los objetivos estratégicos para el logro de la estrategia de consolidación de compras.

Fuente: Elaboración propia, (2014).

La estrategia de la consolidación de compras se genera desde el desarrollo de capacidades para realizar los pedidos de insumos, además de fomentar la comunicación entre las centrales que realizaran las compras, cumpliendo así con la planeación del material planificado mensual de las mismas.

Al generar las compras cumpliendo con la normatividad para su realización se logra contar con un presupuesto anual y la satisfacción de los clientes de la central ya que las compras se realizan de forma transparente y buscando siempre la mejor calidad a menor precio, lo que conlleva a la central a disponer de recursos al momento de adquirir un bien mediante la estrategia de consolidación de compras.

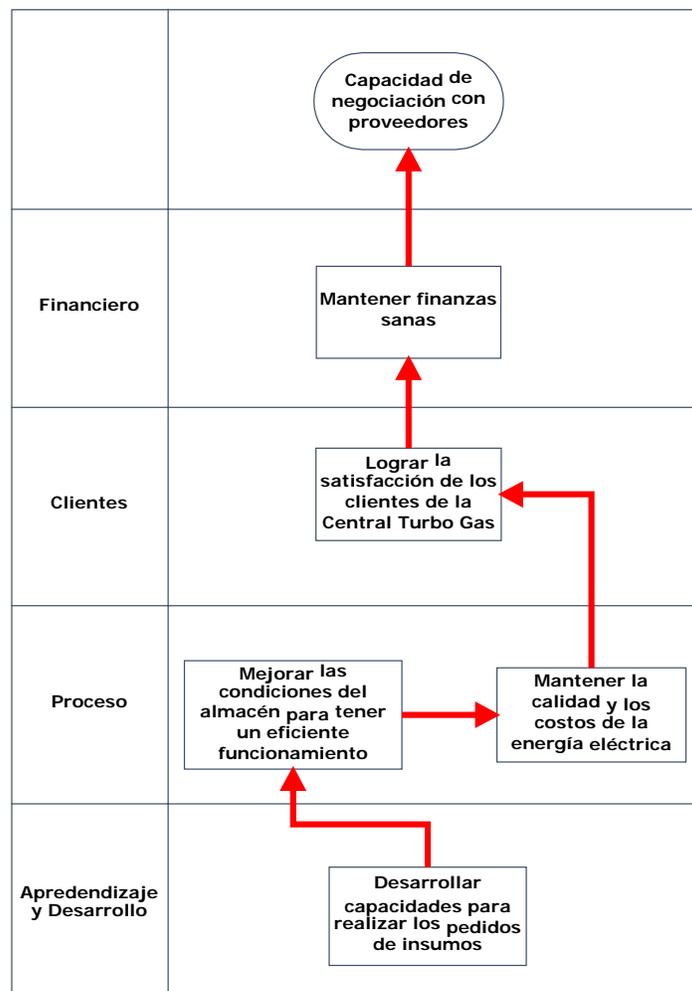


Figura 4.10. Secuencia de los objetivos estratégicos para el logro de la estrategia de capacidad de negociación con proveedores.

Fuente: Elaboración propia, (2014).

Para que la Central Turbo Gas de Cd. Obregón tenga una capacidad de negociación con los proveedores se deben desarrollar nuevas formas de realizar los pedidos de insumos, antes de realizar la compra de un insumo es necesario verificar si se tiene en existencia en almacén lo cual se puede agilizar al mejorar las condiciones del mismo y tener un eficiente funcionamiento contribuyendo a mantener la calidad y mantener los costos de la energía eléctrica logrando aumentar la satisfacción de los clientes y mantener finanzas sanas dentro de la central, dándole así a la central la capacidad de negociación con los proveedores en un mercado donde puede obtener mayores beneficios.

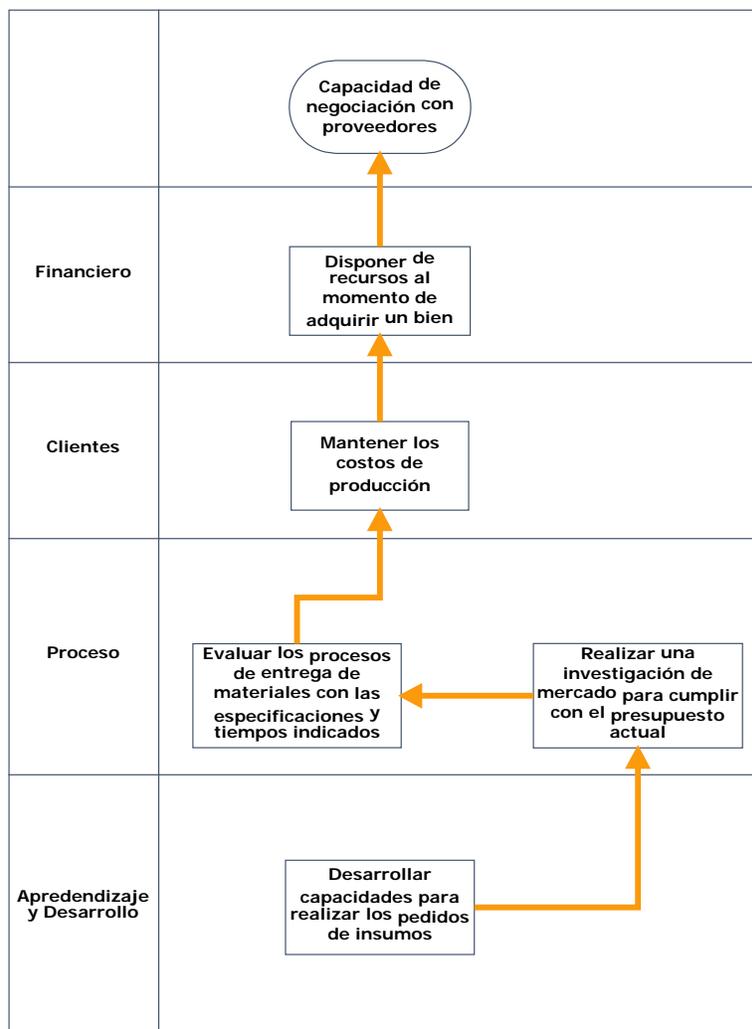


Figura 4.11. Secuencia de los objetivos estratégicos para el logro de capacidad de negociación con proveedores.

Fuente: Elaboración propia, (2014).

La capacidad de negociación con proveedores es una estrategia que comienza con la innovación en la realización de los pedidos de insumos basada en una investigación de mercado para el cumplimiento del presupuesto de la central y evaluando los procesos de entrega de materiales de acuerdo a las especificaciones y tiempos indicados en la orden de compra, lo cual contribuye a mantener los costos de producción y por otro lado que la central disponga de recursos al momento de adquirir un bien lo cual es un factor importante para la capacidad de negociación con proveedores.

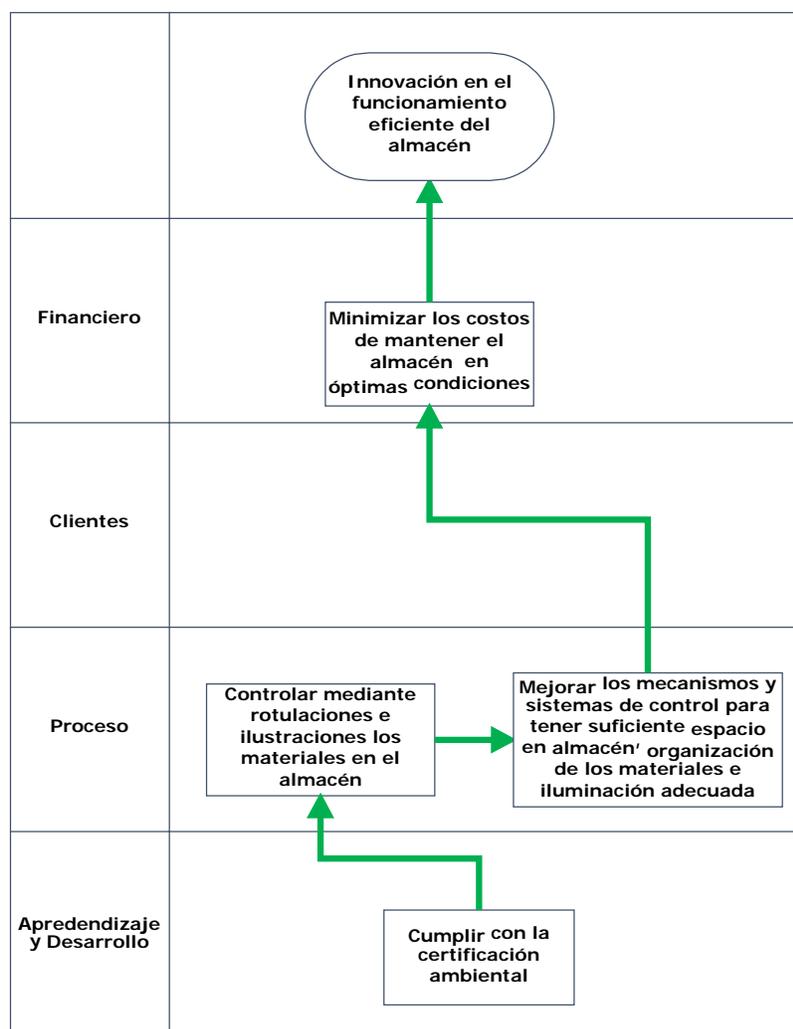


Figura 4.12. Secuencia de los objetivos estratégicos para el logro de la estrategia de innovación en el funcionamiento del almacén.

Fuente: Elaboración propia, (2014).

La estrategia de innovación en el funcionamiento eficiente en el almacén se basa en el cumplimiento de la certificación ambiental haciendo modificaciones principalmente en el almacén como el control de los materiales mediante rotulaciones e ilustraciones y la mejora en los mecanismos y sistemas de control obteniendo el espacio suficiente para almacenar, organizar e iluminar adecuadamente los materiales, sin embargo, se enfoca en minimizar los costos de mantener el almacén en óptimas condiciones logrando innovar en el funcionamiento eficiente del almacén.

4.10 Elaboración del tablero de control

En la siguiente Tabla 4.19, se muestran los objetivos estratégicos antes mencionados para lograr tener un control de medición y seguimiento para el logro de las estrategias de proveedores, compras y almacén.

Tabla 4.19. Tablero de control.

Perspectiva	Objetivo	Nombre del indicador	Descripción	Formula	Seguimiento	Frecuencia/medición	Tabla de desempeño			Nombre del responsable
Financiera	Mantener finanzas sanas	% de presupuesto ejecutado	Este indicador es el porcentaje del presupuesto planeado mensual contra el presupuesto utilizado para beneficio de la central.	$(\text{Presupuesto ejecutado} / \text{presupuesto planeado}) * 100$	Área de gestión financiera	Mensual				CP. Juan Carlos Martínez Valenzuela
	Disponer de recursos al momento de adquirir un bien	% de compras realizadas con liquidez	Es el porcentaje de las compras que la central realiza con pago inmediato al proveedor del total de compras	$(\text{Número de compras liquidadas} / \text{Número de compras realizadas}) * 100$	Área de gestión financiera	Mensual				CP. Juan Carlos Martínez Valenzuela
	Minimizar los costos de mantener el almacén en óptimas condiciones.	% de cuidado y funcionamiento del almacén	El indicador muestra el porcentaje de los costos utilizados contra los planeados para funcionamiento óptimo del almacén.	$(\text{Costos de cuidado del almacén} / \text{Costos planeados del almacén})$	Área de almacén	Mensual				CP. Juan Carlos Martínez Valenzuela
	Contar con presupuesto anual para la operación de la	Obtención del presupuesto anual.	Este indicador muestra si se cuenta con presupuesto anual al momento de adquirir	Cumple o no cumple.	Área de gestión financiera	Anual				CP. Juan Carlos Martínez Valenzuela

Capítulo IV. Análisis de resultados

Perspectiva	Objetivo	Nombre del indicador	Descripción	Formula	Seguimiento	Frecuencia/ medición	Tabla de desempeño			Nombre del responsable
	central		un bien.							
Clientes	Lograr la satisfacción de los clientes de la Central Turbo Gas	% de clientes satisfechos	Ese objetivo cuantifica el porcentaje de clientes conformes con los servicios obtenidos por parte de la central.	Número de quejas/ total de usuarios atendidos	Alta dirección	Mensual				Ing. Francisco Guillermo Castro Valdez
	Costo de producción	Costo del producto estable	El indicador analiza si se mantuvieron los costos de producción	Costos de producción del año anterior / costos de producción del año actual	Alta dirección	Anual				Ing. Francisco Guillermo Castro Valdez
Proceso	Cumplir con la normatividad que regula la realización de las compras	% de compras realizadas conforme a la norma	El indicador muestra el porcentaje de compras satisfactorias de acuerdo a la normatividad para llevarlas a cabo	(Compras realizadas conforme a la normatividad/ total de compras) *100	Suministro de bienes y servicios	Mensual				CP. Juan Carlos Martínez Valenzuela
	Cumplir con la planeación del material utilizado por las tres centrales	% de material planificado utilizado	Este indicador refleja la cantidad de materiales utilizados con respecto a los materiales planificados a ser utilizados	(Material utilizado/ material planificado)*100	Suministro de bienes y servicios	Mensual				CP. Juan Carlos Martínez Valenzuela
	Mantener la calidad y los costos de producción	% de calidad del servicio generado	Controla el nivel de calidad del servicio otorgado por la CTG hacia los sistemas de distribución que reciben la electricidad generada.	Número de quejas presentadas por deficiencia presentadas.	Producción	Semestral				Ing. Francisco Guillermo Castro Valdez

Capítulo IV. Análisis de resultados

Perspectiva	Objetivo	Nombre del indicador	Descripción	Formula	Seguimiento	Frecuencia/ medición	Tabla de desempeño			Nombre del responsable
	Mejorar las condiciones del almacén para tener un eficiente funcionamiento	% de cumplimiento de normatividad del almacén	El indicador es el porcentaje de cumplimiento de las normas que aplican al almacén.	(Normas aplicadas al almacén / Total de normas que aplican a almacén) *100	Área de almacén	Mensual				CP. Juan Carlos Martínez Valenzuela
	Evaluar los procesos de entrega de materiales con las especificaciones y tiempos indicados	% de compras completas satisfactoriamente	Se refiere a las compras que se concretaron de acuerdo a todas las especificaciones de la orden de pedido.	(Compras completas correctamente / Total de compras) *100	Suministro de bienes y servicios	Mensual				CP. Juan Carlos Martínez Valenzuela
	Realizar investigaciones de mercado para cumplir con el presupuesto actual	Cantidad de investigaciones de mercado	El indicador contabiliza el total de investigaciones de mercado llevadas a cabo por la empresa.	Numero de investigaciones de mercado totales	Suministro de bienes y servicios	Mensual				CP. Juan Carlos Martínez Valenzuela
	Controlar mediante rótulos e ilustraciones los materiales	% de materiales identificados	El indicador es un porcentaje de los materiales que han sido identificados mediante rótulos o ilustraciones del total de materiales almacenados.	(Materiales identificados / Total de materiales) *100	Área de almacén	Mensual				Ing. Francisco Guillermo Castro Valdez
	Mejorar los mecanismos y sistemas de control para	% de servicios realizado para el	Es la cantidad de mantenimientos preventivos para el buen funcionamiento	(Mantenimientos realizados / mantenimientos planificados) *100	Área de almacén	Anual				Ing. Francisco Guillermo Castro Valdez

Capítulo IV. Análisis de resultados

Perspectiva	Objetivo	Nombre del indicador	Descripción	Formula	Seguimiento	Frecuencia/medición	Tabla de desempeño			Nombre del responsable
	tener suficiente espacio en almacén, organización de los materiales e iluminación adecuada	mantenimiento del almacén	del almacén.							
Aprendizaje y desarrollo	Fomentar la comunicación entre las centrales que realizarán las compras	Comunicación eficiente	El indicador verifica si existe buena comunicación entre las centrales que realizan las compras.	Mantiene o no una comunicación eficiente	Desarrollo capital humano	Mensual				CP. Juan Carlos Martínez Valenzuela
	Desarrollar capacidades para realizar los pedidos de insumo.	Capacitación del personal	Este indicador cuantifica la cantidad de capacitaciones con respecto a la realización de compras que se lleven a cabo.	Numero de capacitaciones	Desarrollo capital humano	Mensual				CP. Juan Carlos Martínez Valenzuela
	Cumplir con la certificación ambiental	Cumplimiento de la certificación ambiental.	Este indicador muestra si la central turbo gas está cumpliendo o incumpliendo con la certificación ambiental.	Cumple o No cumple	Alta dirección	Anual				Ing. Francisco Guillermo Castro Valdez
	Ratificar el distintivo socialmente responsable	Contar con distintivo de Empresa Socialmente Responsable	El indicador muestra si la central turbo gas cuenta o no con el distintivo de Empresa socialmente Responsable	Cumple o No cumple	Alta dirección	Anual				Ing. Francisco Guillermo Castro Valdez

Fuente: Elaboración propia, (2014).

Tabla 4.20. Criterios de evaluación

Criterios de evaluación	
	No aceptable, resultado de 0 – 59
	En proceso de corrección, resultado de 60-79
	Aceptable, resultado de 80-100

. Fuente: Elaboración propia, (2014).

En la tabla anterior se muestra el tablero de control, en el cual se mencionan los objetivos estratégico, el indicador, su descripción, la manera de cómo calcularlo, que área de la empresa le impacta el resultado del cumplimiento, cada cuando se revisa el indicador, la persona que es responsable que cumpla dicho indicador y la tabla de desempeño que indica si el cumplimiento es aceptable, si está en proceso o si no es aceptable, ver Tabla 4.20.

El tablero de control es una herramienta fundamental para el lograr de los objetivos, ya que si no se está cumpliendo con uno de ellos se indicara y el responsable de dicho indicador tendrá que implementar acciones de mejorar para lograr el cumplimiento y así lograr que todas las áreas trabajen eficientemente.

4.12 Proyectos para cierre de brechas

A continuación se muestran las propuestas para la solución de la problemática, de acuerdo a los objetivos estratégicos del mapa de la CTG de Ciudad Obregón.

- Desarrollo de una capacitación del personal para lograr una adecuada organización al momento de realizar los pedidos de compras con las centrales que realizaran las compras consolidadas y lograr fomentar la comunicación entre dichas centrales.
- Obtener los costos de compras en base a los años anteriores para general el pedido del presupuesto del año siguiente para lograr contar con recursos suficientes al momento de adquirir un bien.
- Para lograr cumplir con la planeación del material utilizado por las tres centrales generadoras es necesario contar con una persona que realizara la orden de pedidos para cada central que realizara las compras consolidadas por

ello es importante aplicar la capacitación del personal, ya que las centrales obtengan las ordenes de pedido, se enviara la información para que la persona encargada de realizar las compras consolidadas en la CTG de Cd. Obregón, realice la compra en el sistema MYSAP cumpliendo con la normatividad de realizar compras mayores a 15,000 pesos. Después de realizar las compras desde el sistema MYSAP se mandaran los materiales a los diferentes almacén de las centrales así se lograra cumplir con el indicar de material utilizando planificado.

Por otro lado al momento de realizar la compra, la persona encargada de hacer el pedido al proveedor deberá indicarle que materiales serán enviados a las distintas centrales generadoras.

- Realizar modificaciones en el sistema MYSAP para poder hacer compras menores de 15,000 o que una persona experta adecue el sistema para realizar compras consolidas tomando en cuenta que esto generaría un costo.

4.13 Desarrollo de propuestas de seguimiento y comportamiento de indicadores

En la Tabla 4.21 se observa un concentrado la información obtenida anteriormente para la estrategia de mayor impacto, se muestra la ruta estratégica para lograr la estrategia de consolidación de compras, los proyectos propuestos para el logro de los objetivos estratégicos y un tablero de control con los objetivos estratégicos y su comportamiento simulado el caso que la Central Turbo Gas de Cd. Obregón estuviese en cumplimiento con los indicadores.

Tabla 4.21. Propuesta de seguimiento y comportamiento de indicadores.

Propuesta de seguimiento y comportamiento de indicadores	
<p>Mapa estratégico para la estrategia de consolidación de compras</p> <pre> graph TD A[Desarrollar capacidades para realizar los pedidos de insumos] --> B[Fomentar la comunicación entre las centrales que realizarán las compras] B --> C[Cumplir con la planeación del material utilizado por las tres centrales generadoras] C --> D[Cumplir con la normatividad que regula la realización de las compras] D --> E[Lograr la satisfacción de los clientes de la Central Turbo Gas] D --> F[Contar con un presupuesto anual para la operación de la central] E --> G[Disponer de recursos al momento de adquirir un bien] F --> G G --> H([Consolidación de compras]) </pre>	<p>Explicación de la estrategia de consolidación de compras</p> <p>La estrategia de la consolidación de compras se genera desde el desarrollo de capacidades para realizar los pedidos de insumos, además de fomentar la comunicación entre las centrales que realizarán las compras, cumpliendo así con la planeación del material planificado mensual de las mismas.</p> <p>Al generar las compras cumpliendo con la normatividad para su realización se logra contar con un presupuesto anual y la satisfacción de los clientes de la central ya que las compras se realizan de forma transparente y buscando siempre la mejor calidad a menor precio, lo que conlleva a la central a disponer de recursos al momento de adquirir un bien mediante la estrategia de consolidación de compras.</p>

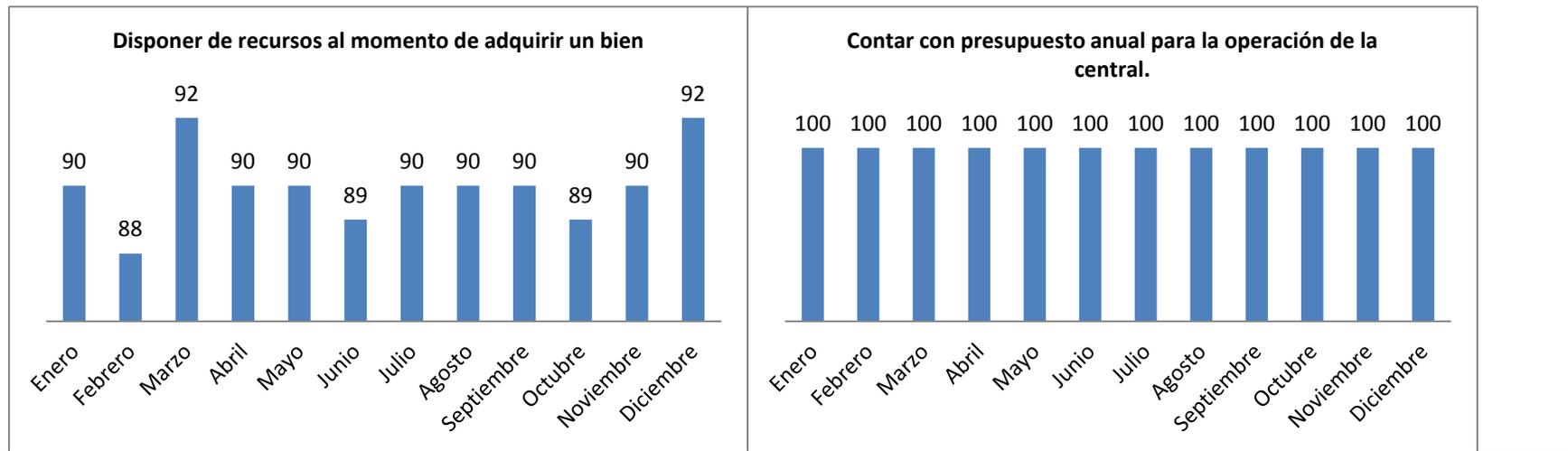
Capítulo IV. Análisis de resultados

Proyectos para lograr la estrategia de consolidación de compras	Tablero de control y simulación de graficas							
	Objetivo	Nombre indicador	Formula	Frecuencia	Tabla desempeño			Responsable
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de una capacitación del personal para lograr una adecuada organización al momento de realizar los pedidos de compras con las centrales que realizaran las compras consolidadas y lograr fomentar la comunicación entre dichas centrales. Obtener los costos de compras en base a los años anteriores para general el pedido del presupuesto del año siguiente para lograr contar con recursos suficientes al momento de adquirir un bien. Para lograr cumplir con la planeación del material utilizado por las tres centrales generadoras es necesario contar con una persona que realizara la orden de pedidos para cada central que realizara las compras consolidadas por ello es importante aplicar la capacitación del personal, ya que las centrales obtengan las ordenes de pedido, se enviara la información para que la persona encargada de realizar las compras consolidadas en la CTG de Cd. Obregón, realice la compra en el sistema MYSAP cumpliendo con la normatividad de realizar compras mayores a 15,000 pesos. Después de realizar las compras desde el sistema MYSAP se mandaran los materiales a los diferentes almacén de las centrales así se lograra cumplir con el indicar de material utilizando planificado. <p>Por otro lado al momento de realizar la compra, la persona encargada de hacer el pedido al proveedor deberá indicarle que materiales serán enviados a las distintas centrales generadoras.</p>	Disponer de recursos al momento de adquirir un bien	% de compras realizadas con liquidez	Número de compras liquidadas / Numero de compras realizadas) *100	Mensual				CP. Juan Carlos Martínez Valenzuela
	Contar con presupuesto anual	Obtención del presupuesto anual.	Cumple o no cumple	Anual				CP. Juan Carlos Martínez Valenzuela
	Lograr la satisfacción de los clientes de la Central Turbo Gas	% de clientes satisfechos	Número de quejas/ total de usuarios atendidos	Mensual				Ing. Francisco Guillermo Castro Valdez
	Cumplir con la normatividad que regula la realización de las compras	% de compras realizadas conforme a la norma	(Compras realizadas conforme a la normatividad/ total de compras) *100	Mensual				CP. Juan Carlos Martínez Valenzuela
	Cumplir con la planeación del material utilizado por las tres centrales	% de material planificado utilizado	(Material utilizado/ material planificado)*100	Mensual				CP. Juan Carlos Martínez Valenzuela
	Fomentar la comunicación entre las centrales	Comunicación eficiente	Mantiene o no una comunicación eficiente	Mensual				CP. Juan Carlos Martínez Valenzuela

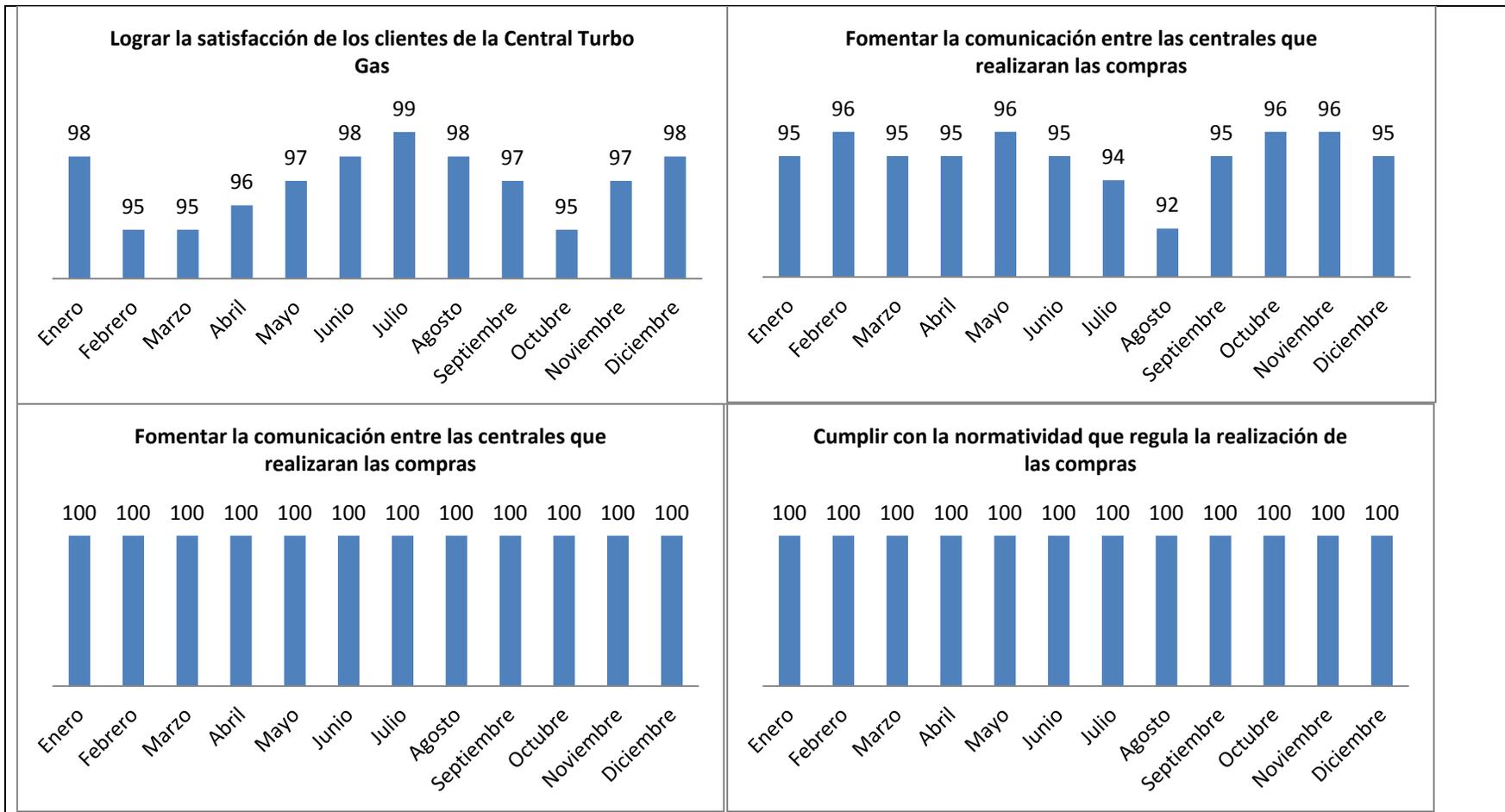
Capítulo IV. Análisis de resultados

<ul style="list-style-type: none"> Realizar modificaciones en el sistema MYSAP para poder hacer compras menores de 15,000 o que una persona experta adecue el sistema para realizar compras consolidadas tomando en cuenta que esto generaría un costo. 	que realizaran las compras							
	Desarrollar capacidades para realizar los pedidos de insumo.	Capacitación del personal	Numero de capacitaciones	Mensual				CP. Juan Carlos Martínez Valenzuela

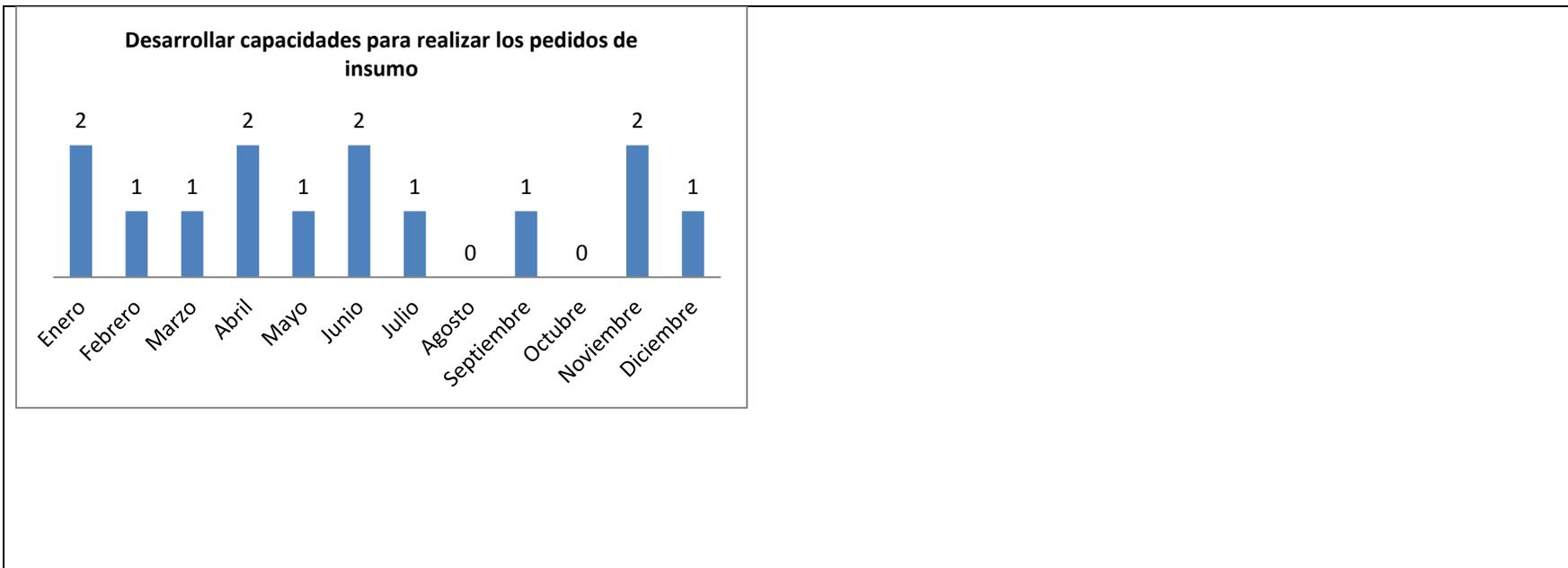
Simulación de indicadores



Capítulo IV. Análisis de resultados



Capítulo IV. Análisis de resultados



Fuente: Elaboración propia, (2014)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se logró cumplir el objetivo de realizar un plan estratégico de aprovisionamiento para la empresa Central Turbo Gas de Cd. Obregón el cual permite mejorar el indicador de mayor rezago para lograr cumplir con el 80% como mínimo requerido.

El proyecto comenzó con una evaluación del nivel de conocimiento del tema de planeación estratégica para así conocer la situación actual de la empresa y llevar a cabo una comparativa del mismo entre los empleados y la alta dirección. Como parte de la incursión hacia el reconocimiento de la empresa se analizó su filosofía que es en esencia la misión y visión.

Continuando con la recopilación de información se llevó un estudio de contexto externo de la empresa estudiando los principales factores que se relacionan a ella detectando así las amenazas y oportunidades que la rodean. Por otra parte con motivo de identificar las fortalezas y debilidades de la empresa se llevó a cabo un taller con todo el personal dentro de las instalaciones de la empresa.

Con la información obtenida se desarrolló un FODA que fue analizado a detalle para la formulación de tres estrategias principales y de esta manera crear objetivos estratégicos alineados al cumplimiento de las estrategias los cuales se aprecian de forma fluida en el mapa estratégico generado a partir de ellos.

La estrategia de mayor impacto es la de *Consolidación de compras* la cual está relacionada con la mayoría de los objetivos estratégicos que aparecen en el mapa estratégico por lo cual se hace notoria la importancia y el impacto que tendría para la CTG de Cd. Obregón.

La *Consolidación de compras* busca que en relación con otras centrales generadoras de capacidad adquisitiva similar y de ubicación cercana lleven a cabo compras en conjunto para sobrepasar la limitante económica que no les permite reflejar dichas compras en el sistema MYSAP que conlleva el cumplimiento del

indicador *Material planificado utilizado* el cual se encuentra en un constante incumplimiento.

Un factor clave para que dicha estrategia funcione correctamente es que exista una buena comunicación entre el personal involucrado en la realización de la estrategia lo cual es un obstáculo a vencer ya que la comunicación es una de las debilidades detectadas durante el análisis interno, sin embargo, es posible disminuir esta brecha de comunicación mediante capacitación al personal para que exista flujo de información de manera eficiente.

Si se interpreta todo lo descrito anteriormente se puede llegar a la conclusión de que la consolidación de compras con otras centrales generadoras de la región es la solución para el cumplimiento con el indicador *Material planificado utilizado* de forma permanente cumpliendo con las regulaciones para la realización de compras.

Un factor relevante a destacar del proyecto es que una vez aplicado a la CTG de Cd. Obregón y haber verificado su funcionalidad es posible que este se replique a todas las centrales del país que enfrentan el mismo problema que los ha aquejado durante años sin poder hacerle frente de ninguna otra manera.

La recomendación que surge con la elaboración de este proyecto es que se evalúe desde los aspectos necesarios la viabilidad para la aplicación de la nueva estrategia de compras y así marcar el punto de partida para la solución del indicador y lograr que las evaluaciones de las gerencias regionales sean positivas, cabe mencionar que las fortalezas con las que cuenta la CTG de Cd. Obregón son en gran parte el resultado del personal capacitado y competente con el que cuenta logrando mantener la calidad de su servicio que debe de continuar de la misma forma para asegurar que el funcionamiento eficiente de la central.

Referencias Bibliográficas

- Anaya, J. (2008). *Almacenes: Análisis, diseño y organización*. ESIC Editorial.
- Anaya, J., & Polanco, S. (2007). *Innovación y mejora de procesos logísticos: Análisis, diagnóstico e implantación de sistemas logísticos*. ESIC Editorial.
- Ballou, R. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro*. Pearson Educación.
- Barrios, A. Z. (2011). *Planeación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Universidad Católica Andrés Bello.
- Bonilla García, J., Reyes Pruneda, P., & Padilla Aguilar, J. L. (1996). *Instrumento de diagnóstico de productividad y calidad*.
- Borello, A. (1994). *El plan de negocios*. Ediciones Díaz de Santos.
- Borello, A. (1994). *El plan de negocios*. Ediciones Díaz de Santos.
- Cabrera, R. (8 de Diciembre de 2013). *Elephant Publishing*. Obtenido de <http://www.animalpolitico.com/2013/12/que-dice-la-iniciativa-de-reforma-energetica/#axzz31pHFKf9j>
- Cadeño, A. (2005). *Administración de la empresa*. San Jose, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Canudas, E. (2005). *Las venas de plata en la historia de México*. México: Utopía S.A. de C.V.
- Cañedo, A. (2005). *Administración de la empresa*. San Jose, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Castro, F. (20 de Enero de 2014). Tipos de almacenes. (I. J. Iñiguez, Entrevistador)
- CFE. (17 de Diciembre de 2012). *Comisión Federal de Electricidad*. Obtenido de http://www.cfe.gob.mx/ConoceCFE/1_AcercadeCFE/CFE_y_la_electricidad_en_Mexico/Paginas/CFEylaelectricidadMexico.aspx
- Charles W. L. Hill, G. R. (2009). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Cruz, L. (2007). D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Cruz, L. (2007). *Compras*. McGraw-Hill.
- Cruz, L. (2007). *Compras*. D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Daniel Martínez, A. M. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Díaz de Santos.

- Domínguez, I. B. (Octubre de 2010). *Política energética en la próxima década y algunas innovaciones en CFE*. Recuperado el 20 de Enero de 2014, de <http://www.cihac.com.mx/04-CFE%20Politica%20Energetica%20e%20Innovaciones%20en%20la%20CFE.pdf>
- Domínguez, I. B. (2013). *Expo CIHAC 2014*. Recuperado el 19 de Enero de 2014, de <http://www.cihac.com.mx/04-CFE%20Politica%20Energetica%20e%20Innovaciones%20en%20la%20CFE.pdf>
- Electricidad, C. F. (30 de Agosto de 2012). *CFE*. Recuperado el 20 de Enero de 2014, de http://www.cfe.gob.mx/ConoceCFE/1_AcercadeCFE/Paginas/Misionyvision.aspx
- Electricidad, C. F. (22 de Mayo de 2012). *CFE*. Recuperado el 20 de Enero de 2014, de http://www.cfe.gob.mx/ConoceCFE/Desarrollo_Sustentable/SiteAssets/Paginas/Sustentabilidad/DistintivodeESR2012.pdf
- Electricidad, C. F. (10 de Diciembre de 2013). *CFE*. Recuperado el 19 de Enero de 2014, de http://www.cfe.gob.mx/ConoceCFE/1_AcercadeCFE/MarcoLegalyNormativo/Paginas/Leyes.aspx
- Electricidad, C. F. (s.f.). *CFE*. Recuperado el 19 de Enero de 2014, de http://www.cfe.gob.mx/ConoceCFE/Desarrollo_Sustentable/Ambiente/Paginas/Gestionambiental.aspx
- Energía, S. d. (2013). *SENER*. Recuperado el 19 de Enero de 2014, de http://www.energia.gob.mx/res/PE_y_DT/pub/2013/ENE_2013-2027.pdf
- Enríquez, G. (1991). *Fundamentos de sistemas de energía eléctrica*. D.F.: Limusa S.A de C.V.
- Escudero, J. (2003). *Gestión de aprovisionamiento*. Madrid: Spain Paraninfo S.A.
- Estrada, S., & Restrepo, L. (2010). *Planeación estratégica logística para un holding empresarial*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917316016>
- Fenosa, G. N. (14 de Enero de 2012). *gasNatural Fenosa*. Recuperado el 19 de Enero de 2014, de <http://www.gasnaturalfenosa.es/es/conocenos/compromiso+y+sostenibilidad/cambio+climatico/energias+responsables/1297101993224/ciclos+combinados.html>
- Flores, J. (20 de Enero de 2014). Estructura interna de la central turbogas. (J. H. Angulo, Entrevistador)
- García, I. J. (20 de Enero de 2014). Costo de Generación. (J. H. Agramón, Entrevistador)
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Colombia: McGraw-Hill.
- Gúzman, I. (1967). *Problemas de administración de empresas*. México: Limusa-Wiley.

- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- José María Sainz. (2009). ESIC.
- Julio Anaya, S. P. (2007). *Innovación y mejora de procesos logísticos: Análisis, diagnóstico e implantación de sistemas logísticos*. ESIC Editorial.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2013). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia*. Grupo Planeta Spain.
- Kaufman, R., & Guerra, I. (2013). *Needs Assessment for organizational Success*. Sarah Cough.
- Leonard D. Goodstein, T. M. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Colombia: McGraw-Hill.
- Loja, U. n. (Diciembre de 2013). *Plan de marketing para la cooperativa de ahorro y credito Macodes*. Obtenido de <http://dspace.unl.edu.ec:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/4730/Toledo%20P%C3%A1ez%20Ximena%20Patricia.pdf?sequence=1>
- Martinez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, E. (2007). *Gestión de compras: negociación y estrategias de aprovisionamiento*. FC Editorial.
- México, C. d. (2014). Recuperado el 19 de Enero de 2014, de http://www.tierradeideas.com/centro/index.php?option=com_content&task=view&id=18&Itemid=39
- Mondragón, A. (2002). *¿Qué son indicadores?* Obtenido de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/contenidos/articulos/economicas/indicadores.pdf>
- Montoya, A. (2002). *Conceptos modernos de administración de compras*. Editorial Norma.
- Niven, K. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso: maximizar la gestión y mantener los resultados*. Gestión 2000.
- Niven-Kaplan. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso: maximizar la gestión y mantener los resultados*. Gestión 2000.
- OECD. (2012). *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos*. Obtenido de <http://www.oecd.org/statistics/#>
- Peña, E. (14 de Agosto de 2013). *Presidencia de la República*. Obtenido de <http://www.presidencia.gob.mx/articulos-prensa/alabras-del-presidente-de-los-estados->

unidos-mexicanos-licenciado-enrique-pena-nieto-durante-la-conmemoracion-del-76-aniversario-de-la-comision-federal-de-electricidad-que-tuvo-lugar-en-este-munici/

- Porter, M. (2011). *¿ Qué es la estrategia?* Obtenido de Estrategia:
<http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
- Porter, M. (2011). *¿ Qué es la estrategia?* Obtenido de Estrategia:
<http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
- Restrepo, L., & Estrada, S. (2010). *Planeación estratégica logística para un holding empresarial*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917316016>
- Roberto Kaplan, D. N. (2013). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia*. Grupo Planeta Spain.
- Rodriguez, M. (2012). *La energía eléctrica en México y el mundo*. Obtenido de <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/277/A4.pdf?sequence=4>
- Roger Kaufman, I. G. (2013). *Needs Assessment for organizational Success*. Sarah Cough.
- Rubio, M. E. (2011). Legislación ambiental aplicada en la evaluación de impacto ambiental del sector eléctrico mexicano. *Biblioteca Jurídica Virtual*.
- Ruiz, L. d. (2005). *Motivación, Equidad y compromiso organizacional en Comisión Federal de Electricidad división distribución noroeste*. Hermosillo.
- Sainz, J. M. (2009). *Dirección estratégica*. ESIC.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Ediciones Díaz de Santos.
- Secretaría de Energía, S. (2013). *Prospectiva del sector eléctrico*. Obtenido de http://www.sener.gob.mx/res/PE_y_DT/pub/2013/Prospectiva_del_Sector_Electrico_2013-2027.pdf
- SENER. (2013). *Prospectiva del Sector Electrico 2013-2017*. Obtenido de http://www.sener.gob.mx/res/PE_y_DT/pub/2013/Prospectiva_del_Sector_Electrico_2013-2027.pdf
- Soret, I. (2006). *Logística y marketing para la distribución comercial*. ESIC Editorial.
- Sulser, R., & Pedroza. (2004). *Exportación Efectiva*. Ediciones Fiscales ISEF.
- Valdéz, R. S. (2004). *Exportación Efectiva*. Ediciones Fiscales ISEF.

Valdivia, I. G. (1967). *Problemas de administracion de empresas*. México: Limusa-Wiley.

Vargas, J. C. (5 de Agosto de 2013). *Proceso*. Recuperado el 20 de Enero de 2014, de <http://www.proceso.com.mx/?p=349350>

Zambrano, A. (2011). *Planeación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Universidad Catolica Andres.

Apéndice 1

**Taller para determinar los temas estratégicos
asociados a proceso de abastecimiento de la
Central Turbo Gas de Cd. Obregón**

En la Central Turbo Gas de la Cd. Obregón se llevó a cabo el **Taller para determinar los temas estratégicos asociados a proceso de abastecimiento de la Central Turbo Gas de Cd. Obregón** en el centro de capacitación de la misma central. El objetivo del taller fue generar un espacio de **reflexión y análisis** para el desarrollo de los temas estratégicos y apoyar el desarrollo del área de abastecimiento (proveedores, compras y almacén).

El taller se dividió en seis etapas principales:

1. Presentación e introducción.

1.1. Participantes y acomodo

Para iniciar el taller se realizó una breve presentación de los participantes, posteriormente se realizó el acomodo de las mesas por el coordinador del taller, en donde la primera mesa tomó el papel de proveedor, la segunda mesa tomó el papel de compras y la tercera mesa tomó el papel de almacén. En cada mesa de trabajo participaron cuatro personas, de las cuales tienen funciones diferentes dentro de la empresa bajo estudio. A continuación se muestra el acomodo de las mesas, ver Figura 5.1 y se plasma en la Tabla 5.1 los participantes de cada mesa de trabajo.

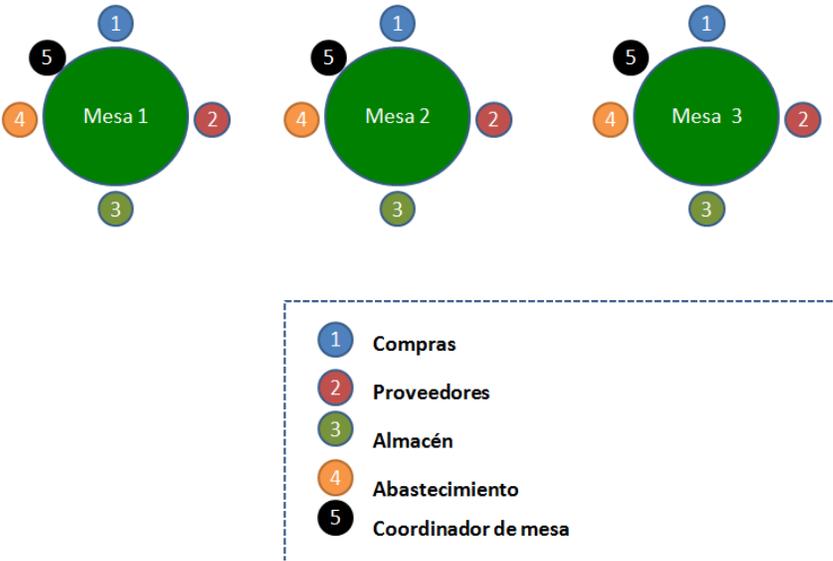


Figura 5.1. Distribución de las mesas de trabajo.
Fuente: Elaboración propia, (2014).

Tabla 5.1. Participantes por mesa de trabajo.

Proveedores	Compras	Almacén
Juan	Benjamín	Jorge
Randy	Javier	Paco
Ernesto	Adrián	Jesús
Jhovana	Dora	Oscar

Fuente: Elaboración propia, (2014).

1.2. Antecedentes

En este apartado se presentó los antecedentes de la empresa, que se muestran a continuación:

La Central Turbo Gas de Cd. Obregón fue fundada el 1 de Junio de 1972, actualmente cuenta con 16 empleados y genera 14 MW.

Esta central opera como emergencia en apoyo al sistema, en horas pico o bien, cuando se requiera su entrada al sistema es controlada por el área de control Noroeste, con sede en Hermosillo, Sonora.

Genera electricidad a partir de la combustión de Diésel, el combustible usado en esta central es diésel centrifugado, el cual es suministrado en autotanques por Petróleos Mexicanos.

1.3. Mensaje fuerza

Por parte del patrocinado de la empresa se compartió la situación actual de la empresa bajo estudio y les compartió a los participantes un mensaje fuerza sobre

la importancia de la participación del personal en la empresa. A continuación se muestra dicho mensaje:

- La Central Turbo Gas Obregón se ha destacado durante décadas por ser punto estratégico de generación eléctrica de emergencia, contribuyendo a la estabilidad del Sistema Eléctrico Interconectado.
- Además como Centro de Generación, se ha consolidado durante 8 años por el cumplimiento a la normatividad ambiental, manteniendo su vigencia como Industria Limpia, distintivo otorgado por la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente.
- En el año 2011 fue seleccionada como Mejor Central 2010 del Proceso Turbo Gas, reconocimiento otorgado por la Gerencia Regional de Producción Noroeste, por haber logrado el resultado más alto de los indicadores de desempeño.
- De igual forma, en el año 2012, esta Central fue reconocida por sus 20 años sin accidentes, superando el estándar internacional y logrando la meta de cero accidentes propuesto para ese año.
- Como base fundamental para el logro de tantos distintivos, no pudiera haberse logrado sin el esfuerzo y el desempeño de cada uno de ustedes, y el trabajo en equipo para alcanzar las metas propuestas.
Es por ello que en este momento, sea de mayor importancia continuar cosechando frutos, los cuales después de haber realizado varios análisis, estemos reunidos para llevar a cabo este relevante evento, que sin duda va a representar resultados favorables para el buen desempeño administrativo y organizacional.

1.4. Objetivo

En este apartado por parte del coordinador del taller les dio a conocer el objetivo principal del taller el cual se describe a continuación:

Generar un espacio de **reflexión y análisis** para el desarrollo de los temas estratégicos y apoyar el desarrollo del área de abastecimiento (proveedores, compras y almacén).

1.5. Metodología

En este apartado se mostró la metodología, en la cual en el taller solo se abordó la primera parte de sensibilización y conceptualización.

Lagarda (2012), menciona en su libro que la parte de sensibilización se debe precisar el contexto de la estrategia de cada una de los aliados para derivar las categorías de análisis; es fundamental la participación de cada uno de los miembros líderes y de mayor experiencia en los temas y en la parte de conceptualización menciona que es la más importante dado que es aquí donde los participantes se apropian de conceptos, comprenden las variables que intervienen en las diferentes etapas y se apoyan de equipos expertos en los diversos temas para entender mejor las partes que componen al sistema. Ver Figura 5.2.

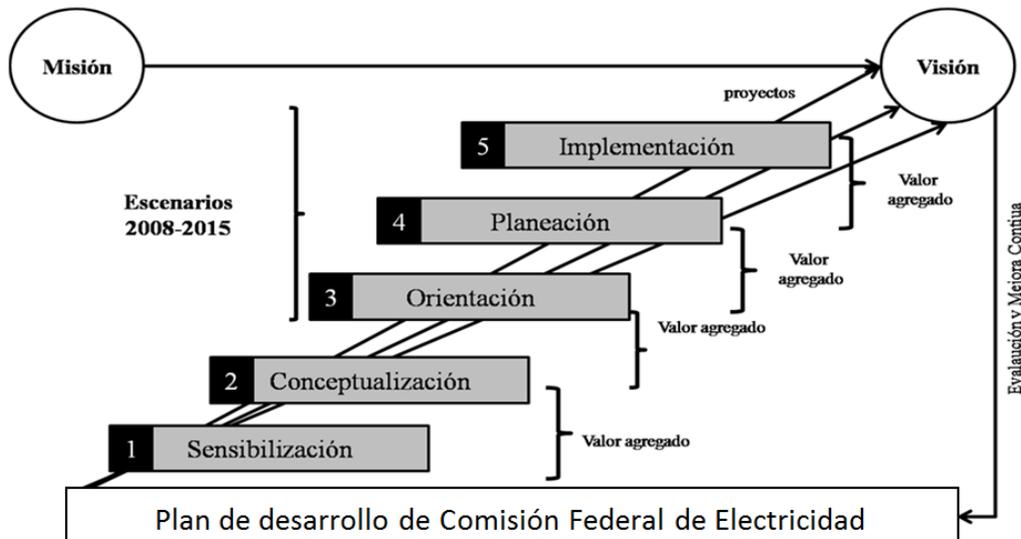


Figura 5.2. Metodología de planeación estratégica basada en innovación.

Fuente: Strategic Planning from Causal Models of the Centers of Innovation and Development as the basis for building scenarios based on ITSON'S Innovation Ecosystem (Lagarda 2010).

2. Sensibilización

El coordinador del taller les mostro a los participantes la misión y visión de la empresa, ya que es importante que se den cuenta la diferencia que existe entre las dos, en la cual la misión es la situación actual de la empresa y a la vez es el medio para lograr la visión y la visión es dónde quiere llegar la empresa. A continuación se muestra la misión y visión de la empresa.

2.1. Misión.

“Prestar el servicio público de energía eléctrica con criterios de suficiencia, competitividad y sustentabilidad, comprometidos con la satisfacción de los clientes, con el desarrollo del país y con la preservación del medio ambiente.”

2.2. Visión.

Visión al 2030 “Ser una empresa de energía, de las mejores en el sector eléctrico a nivel mundial, con presencia internacional, fortaleza financiera e ingresos adicionales por servicios relacionados con su capital intelectual e infraestructura física y comercial.

Una empresa reconocida por su atención al cliente, competitividad, transparencia, calidad en el servicio, capacidad de su personal, vanguardia tecnológica y aplicación de criterios de desarrollo sustentable.”

2.3. Participación de las mesas de trabajo.

En este punto un participante por mesa describió el proceso de proveedor, compras o almacén dependiendo la mesa de trabajo que se les asigno, esta actividad se realizó con el objetivo de que todos obtuvieran el conocimiento de las actividades que se realizan en cada uno de los procesos, cual es el objetivo principal y que personal es el que se involucra.

3. Conceptualización.

En este apartado se mencionó los productos esperados del taller:

1. Fortalezas y debilidades
2. Ideas de mayor prioridad
3. Temas estratégicos para el área de abastecimiento

3.1. Definiciones importantes relacionadas al tema.

Como parte de la conceptualización se compartieron por parte del coordinador las definiciones más relevantes relacionadas a los temas del taller con el fin tener más fluidez, lograr que los participantes se involucraran en el taller y ratificar la comprensión de los participantes. A continuación se muestran las definiciones:

- *Abastecimiento*: La función de abastecimiento asegura la comunicación con los proveedores y el departamento de compras, o almacenes reguladores, de tal manera que compartan la planeación de pedidos prevista y puedan anticipar los cambios de tendencias.

Se puede identificar tres aspectos:

1. La previsión de la demanda y la planeación de los requerimientos futuros.
 2. La comunicación a proveedores y almacenes.
 3. La ejecución y gestión de los pedidos de compra.
- *Compras*: es la adquisición de materias primas o cualquier otro artículo con las características mínimas necesarias requeridas por una empresa; es decir precios, calidad, cantidad, condiciones de entrega, condiciones de pago, así como la negociación de los servicios de posventa (Cruz, 2007)
 - *Proveedor*: es una entidad de negocios que suministra a la compañía de bienes y/o servicios necesarios para, y utilizados en, la producción de bienes y/o servicios de la compañía (Caneda 2004).

- *Almacén:* es un espacio debidamente dimensionado, para una ubicación y manipulación eficiente de materiales y mercancías, de tal manera que se consiga una máxima utilización del volumen disponible con costos de operación mínimos. (Anaya ,2009)
- *FODA:* es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos:
 - Fortalezas:** son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.
 - Oportunidades:** son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas
 - Debilidades:** son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse
 - Amenazas:** son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

La finalidad de compartir las definiciones anteriores fue para que los participantes comprendieran que del eslabón de aprovisionamiento se desprende proveedor, compras y almacén y que todos deben trabajar conjuntamente para lograr el objetivo final del departamento de abastecimiento. Ver Figura 5.3.

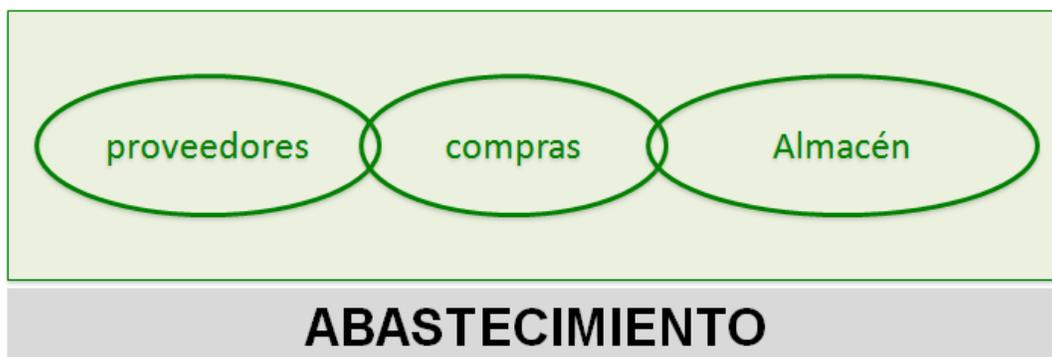


Figura 5.3. Eslabón de aprovisionamiento.

Fuente: Elaboración propia (2014).

4. Dinámica de fortalezas y debilidades.

4.1. Actividad de fortalezas y debilidades

En esta actividad cada participante de cada mesa de trabajo se les pidió que escribieran en *Post-its* al menos dos fortalezas y dos debilidades del tema de su mesa. Con una organizado dialogo se elegirán las cuatro fortalezas y cuatro debilidades principales de las propuestas por cada mesa de trabajo. A continuación se muestra la información obtenida en la Tabla 5.2 para el tema de proveedores, en la Tabla 5.3 para el tema de compras y en la Tabla 5.4 para el tema de almacén.

Tabla 5.2: Concentrado de fortalezas y debilidades del tema de proveedores.

Proveedores	
Fortalezas priorizadas en orden de importancia	Post-its de Fortalezas
5. Alta calidad y bajo costo.	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar el material indicado • Disponibilidad de material y tiempo • Respuesta en tiempo de los requerimientos del cliente • Atención personalizada • Ofrecer precios competitivos • Manejar buena calidad en productos • Tener en tiempo y forma el material
6. Entregar el material indicado de acuerdo a la orden de pedido.	
7. Respuesta en tiempo de los requerimientos del cliente.	
8. Atención personalizada.	
Debilidades priorizadas en orden de importancia	Post-its de Debilidades
5. No tener disponibilidad de material y conducta del personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios variables en el mercado que afectan el precio de ventas • Solicitud de materiales de emergencia por parte del cliente que no se surten • Delimitación en sucursales (en un solo estado) • No tener disponibilidad del material y conducta del personal • No tener liquidez • No tener en existencia el producto deseado • No tener dinero para comprar lo requerido
6. Existen pocas marcas.	
7. No tener liquidez.	
8. Delimitación de sucursales (en un solo estado).	

Fuente: Obtenido del Taller para determinar los temas estratégicos asociados a proceso de abastecimiento de la Central Turbo Gas de Cd. Obregón.

Tabla 5.3: Concentrado de fortalezas y debilidades del tema de compras.

Compras	
Fortalezas priorizadas en orden de importancia	Post-its de Fortalezas
5. Contar con presupuesto.	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con proveedores de calidad • Análisis de proveedores • Contar con presupuesto • Aplicación de normatividad • Investigación de mercado • Investigación de precios • Análisis técnico • Comunicación interna
6. Aplicación de normatividad.	
7. Tener comunicación interna.	
8. Investigación de mercado.	
Debilidades priorizadas en orden de importancia	Post-its de Debilidades
5. Poca respuesta de proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación con el proveedor • Tiempos de entrega • Falta de recursos al momento de adquirir un insumo • Reducción de presupuesto • Tiempos de entrega fuera de lo tratado • Eventos externos para entrega • Poca respuesta del proveedor • Incumplimiento del contrato
6. Poca comunicación con proveedores.	
7. Falta de recursos al momento de adquirir un bien.	
8. Tiempos de entrega fuera de lo tratado.	

Fuente: Obtenido del Taller para determinar los temas estratégicos asociados a proceso de abastecimiento de la Central Turbo Gas de Cd. Obregón.

Tabla 5.4: Concentrado de fortalezas y debilidades del tema de almacén.

Almacén	
Fortalezas priorizadas en orden de importancia	Post-its de Fortalezas
1. Contar con presupuesto.	<ul style="list-style-type: none"> • Control de entras y salidas del personal • Abastecimiento adecuado • Los materiales se encuentran con marbetes de identificación • Se tiene una buena ubicación de los materiales
2. Aplicación de normatividad.	

3. Tener comunicación interna.	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene un acomodo correcto de los materiales • Se cuenta con estantes para el acomodo • Están establecidas las áreas para cada material • Buena iluminación y buena ventilación.
4. Investigación de mercado.	
Debilidades priorizadas en orden de importancia	Post-its de Debilidades
1. Poca respuesta de proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> • Desorden y sucio • No se encuentran los materiales tan fácilmente (desorden) • Medidas de seguridad • Desorden Falta de espacio en el almacén 4000 • Poca iluminación • Un sistema contra incendio más eficiente • Desorden • Falta de organización
2. Poca comunicación con proveedores.	
3. Falta de recursos al momento de adquirir un bien.	
4. Tiempos de entrega fuera de lo tratado.	

Fuente: Obtenido del Taller para determinar los temas estratégicos asociados a proceso de abastecimiento de la Central Turbo Gas de Cd. Obregón.

5. Actividad de Lluvia de ideas

5.1. Preguntas detonantes.

Para iniciar esta actividad se presenta una pregunta detonante para cada mesa de trabajo con la cual se realizó la actividad de lluvia de ideas. Las preguntas son las siguientes: ¿Cómo contribuirá el **área de compras** ofreciendo adecuadamente sus servicios?, ¿Cómo contribuirán los **proveedores** ofreciendo adecuadamente sus servicios? y ¿Cómo contribuirá **el área de almacenes** ofreciendo adecuadamente sus servicios?,

5.2. Formulación de lluvia de ideas individualmente.

En base a la pregunta detonante cada participante debe de generar al menos diez ideas, las cuales se escriben en el formato entregado en la columna de *Lluvia de ideas*.

5.3. Discusión por mesa de las lluvias de ideas.

Se analizan en cada mesa de trabajo las ideas propuestas por cada participante e individualmente se realiza un conteo de la frecuencia de la repetitividad o similitud de las ideas personales con las del resto de la mesa.

5.4. Selección de las diez mejores ideas por mesa.

En base a la frecuencia obtenida por cada idea y un dialogo entre la mesa de trabajo se seleccionan las diez ideas principales y son anotadas en la columna de *Selección por equipos del concentrado de lluvia de ideas por equipos.*

5.5. Votación de las diez mejores ideas por mesa.

Con las diez ideas principales por mesa seleccionadas cada integrante del equipo tiene un total de diez puntos para repartir entre las ideas dentro de un rango de cero a cinco. Al final se cuentan los votos para cada idea otorgados por la mesa y se numeran del uno al diez siendo el uno el de mayor importancia.

A continuación se muestra la información obtenida de cada participante:

Proveedores

Coincide ncia con mi idea ####	Lluvia de Ideas: Formato Individual	Selección por equipos del concentrado de ideas por equipo	Puntos asignados (0-5)
I	1-.Disponibilidad	(8) 1. Mejorando las entregas en tiempo y en forma	2
II	2-.Mejorando la atención al cliente	(10) 2. Mejorando la atención al cliente	3
I	3-.Mejorando en los productos a ofrecer	(3) 3. Aportando ideas para mejoras en el proceso	0
	4-.Tener personal calificado	(2) 4. Mejorando la comunicación con compras	0
III	5-.Aternder en tiempo y forma	(6) 5. Mejorando los productos a ofrecer	1
	6-.	(2) 6. Mejorando el clima laboral	1
	7-.	(3) 7. Teniendo personal clasificado	3
	8-.	(2) 8. Informando en tiempo la no existencia del producto	0
	9-.	(0) 9. Mejorando las promociones al clientes	0
	10-.	(0) 10. Ofreciendo talleres sobre los productos/servicios	0
		Suma:	10

Coincide ncia con mi idea IIII I	Lluvia de Ideas: Formato Individual	Selección por equipos del concentrado de ideas por equipo	Puntos asignados (0-5)
I	1-.Mejorando calidad en la entrega de mis pedidos	(8) 1. Mejorando las entregas en tiempo y en forma	2
II	2-.En tiempo y forma los pedidos	(10) 2. Mejorando la atención al cliente	1
II	3-.Haciendo procesos más rápidos	(3) 3. Aportando ideas para mejoras en el proceso	3
II	4-.Contemplar los recursos para dichos pedidos	(2) 4. Mejorando la comunicación con compras	4
	5-	(6) 5. Mejorando los productos a ofrecer	0
	6-	(2) 6. Mejorando el clima laboral	0
	7-	(3) 7. Teniendo personal clasificado	0
	8-	(2) 8. Informando en tiempo la no existencia del producto	0
	9-	(0) 9. Mejorando las promociones al clientes	0
	10-	(0) 10. Ofreciendo talleres sobre los productos/servicios	0
		Suma:	10

Coincide ncia con mi idea IIII I	Lluvia de Ideas: Formato Individual	Selección por equipos del concentrado de ideas por equipo	Puntos asignados (0-5)
I	1-.Armonizando la relación proveedores - compras	(8) 1. Mejorando las entregas en tiempo y en forma	2
II	2-.Aportando ideas	(10) 2. Mejorando la atención al cliente	2
	3-.Mejorando el clima laboral	(3) 3. Aportando ideas para mejoras en el proceso	0
	4-.Ganando clientes	(2) 4. Mejorando la comunicación con compras	5
	5-.Aportando nuevas fuentes donde hacer negocios	(6) 5. Mejorando los productos a ofrecer	1
III	6-.Dando un corto tiempo de atención	(2) 6. Mejorando el clima laboral	0
	7-.Promociones a clientes	(3) 7. Teniendo personal clasificado	0
	8-	(2) 8. Informando en tiempo la no existencia del producto	0
	9-	(0) 9. Mejorando las promociones al clientes	0
	10-	(0) 10. Ofreciendo talleres sobre los productos/servicios	0

	Suma:	10
--	-------	----

Coincidencia con mi idea #### I	Lluvia de Ideas: Formato Individual	Selección por equipos del concentrado de ideas por equipo	Puntos asignados (0-5)
I	1-.Mejorando la comunicación con el área de compras	(8) 1. Mejorando las entregas en tiempo y en forma	2
	2-.Buscando precios bajos	(10) 2. Mejorando la atención al cliente	4
I	3-.Visitando al cliente	(3) 3. Aportando ideas para mejoras en el proceso	0
I	4-.Ofreciendo productos nuevos o de innovación	(2) 4. Mejorando la comunicación con compras	2
II	5-.Mejorando el tiempo de entrega	(6) 5. Mejorando los productos a ofrecer	0
I	6-.Ayudando a elegir el material que convenga al cliente	(2) 6. Mejorando el clima laboral	0
	7-.Ofreciendo talleres sobre nuestros servicios y productos	(3) 7. Teniendo personal clasificado	0
I	8-.Entregando el material hasta el destino final	(2) 8. Informando en tiempo la no existencia del producto	2
	9-.Informando de forma inmediata la no existencia	(0) 9. Mejorando las promociones al clientes	0
	10-.Sugerir a compras alternativas de solución	(0) 10. Ofreciendo talleres sobre los productos/servicios	0
		Suma:	10

Compras

Coincidencia con mi idea #### I	Lluvia de Ideas: Formato Individual	Selección por equipos del concentrado de ideas por equipo	Puntos asignados (0-5)
I	1-.Identificar bien las necesidades	(13) 1. Haciendo una mejor investigación de mercado	5
IIII	2-.Comunicacion con el proveedor	(7) 2. Logrando buena comunicación (interna)	2
	3-.Obetener los requerido	(4) 3. Haciendo un mejor análisis de la compra (material)	1
II	4-.Calidad en compras	(4) 4. Checando tiempo de entrega una vez realizada la compra	1
I	5-.Buena comunicación con el encargado de compras	(6) 5. Obteniendo una mejor calidad en compras	1
I	6-.Cantidades necesarias	(2) 6. Cumpliendo con los tiempos de pago	0
II	7-.Hacer las licitaciones necesarias	(2) 7. Logrando buena comunicación (proveedores)	0

	8-	(2) 8. Estableciendo correctamente los criterios de la especificación de la compra.	0
	9-	() 9.	
	10-	() 10.	
Suma:			10

Coincidencia con mi idea ####	Lluvia de Ideas: Formato Individual	Selección por equipos del concentrado de ideas por equipo	Puntos asignados (0-5)
IIII	1-.Tener buena comunicación	(13) 1. Haciendo una mejor investigación de mercado	5
	2-.Buenos tiempos para comprar	(7) 2. Logrando buena comunicación (interna)	2
I	3-.Buenos precios	(4) 3. Haciendo un mejor análisis de la compra (material)	1
	4-.Tener el capital	(4) 4. Checando tiempo de entrega una vez realizada la compra	1
II	5-.Análisis técnico	(6) 5. Obteniendo una mejor calidad en compras	1
IIIIIIII	6-.Investigacion de mercado	(2) 6. Cumpliendo con los tiempos de pago	0
III	7-.Muestras del producto	(2) 7. Logrando buena comunicación (proveedores)	0
II	8-.Tiempo de entrega	(2) 8. Estableciendo correctamente los criterios de la especificación de la compra.	0
	9-	() 9.	
	10-	() 10.	
Suma:			10

Coincidencia con mi idea ####	Lluvia de Ideas: Formato Individual	Selección por equipos del concentrado de ideas por equipo	Puntos asignados (0-5)
IIII	1-.Comunicacion directa con el área solicitante	(13) 1. Haciendo una mejor investigación de mercado	3
III	2-.Análisis detallada de los requerimientos	(7) 2. Logrando buena comunicación (interna)	2
III	3-.Cumpliendo con los tiempos requeridos	(4) 3. Haciendo un mejor análisis de la compra (material)	1
IIII	4-.Descripcion clara y detallada de los materiales	(4) 4. Checando tiempo de entrega una vez realizada la compra	1
I	5-.Informar a proveedores de las convocatorias para que participen	(6) 5. Obteniendo una mejor calidad en compras	3

I	6-. Establecer un programa con las fechas de los eventos y dar seguimiento	(2) 6. Cumpliendo con los tiempos de pago	0
II	7-. Establecer junta de aclaraciones entre el proveedor y el área técnica	(2) 7. Logrando buena comunicación (proveedores)	0
II	8-.Publicar la convocatoria en <i>Compranet</i> por la transparencia	(2) 8. Estableciendo correctamente los criterios de la especificación de la compra.	0
	9-.Iniciar los eventos previa autorización y justificación	() 9.	
IIIIII	10-.Lista de proveedores	() 10.	
Suma:			10

Coincide ncia con mi idea IIII I	Lluvia de Ideas: Formato Individual	Selección por equipos del concentrado de ideas por equipo	Puntos asignados (0-5)
II	1-.Buscar un buen proveedor	(13) 1. Haciendo una mejor investigación de mercado	2
IIIIII	2-.Comunicacion con proveedores/compras	(7) 2. Logrando buena comunicación (interna)	2
IIIIIIII	3-.Indicaciones de la compra	(4) 3. Haciendo un mejor análisis de la compra (material)	1
III	4-.Tiempo de entrega	(4) 4. Checando tiempo de entrega una vez realizada la compra	1
IIIIII	5-.Recurso sustentable (Precios)	(6) 5. Obteniendo una mejor calidad en compras	1
III	6-.Una vez entregado el material, checarlo	(2) 6. Cumpliendo con los tiempos de pago	1
	7-.Tiempo de pago	(2) 7. Logrando buena comunicación (proveedores)	1
	8-.Investigación de mercado	(2) 8. Estableciendo correctamente los criterios de la especificación de la compra.	1
	9-.	() 9.	
	10-.	() 10.	
Suma:			10

Almacén

Coincide ncia con mi idea IIII I	Lluvia de Ideas: Formato Individual	Selección por equipos del concentrado de ideas por equipo	Puntos asignados (0-5)
II	1-.Con un área limpia	(8) 2. Manteniendo el área de almacén limpias	0
IIIIII	2-.Organizando los materiales	(6) 3. Designando y dar a conocer al	3

		responsable de almacén	
II	3-.Con un buen acceso	(5) 4. Estableciendo herramientas visuales para la identificación de materiales	1
	4-.Con una buena iluminación	(7) 5. Verificando entradas y salidas de personal y materiales	1
I	5-.Colocando señalización	(4) 6. Manteniendo el material requerido acorde a las necesidades establecidas	1
IIIIII	6-.Manteniendo bien ubicado los materiales	(2) 7. Verificando constantemente el estado de las instalaciones (guía de inspección)	0
I	7-.Un encargado de almacén	(3) 8. Optimizando el espacio del almacén adecuadamente	0
	8-.	(3) 9. Mejorando los sistemas de seguridad	2
	9-.	(11) 1. Organizando y clasificando los materiales	2
	10-.	() 10.	
Suma:			10

Coincidencia con mi idea IIII I	Lluvia de Ideas: Formato Individual	Selección por equipos del concentrado de ideas por equipo	Puntos asignados (0-5)
I	1-.Teniendo los materiales adecuados para el trabajo	(11) 1. Organizando y clasificando los materiales	2
IIIIII	2-.Organizando almacenes por área	(8) 2. Manteniendo el área de almacén limpias	1
III	3-.Optimizando el espacio con mejor acomodo	(6) 3. Designando y dar a conocer al responsable de almacén	2
II	4-.Designar un ejemplo encargado de almacén	(5) 4. Estableciendo herramientas visuales para la identificación de materiales	1
I	5-.Mejorando la ventilación	(7) 5. Verificando entradas y salidas de personal y materiales	1
II	6-.Checando entradas y salidas de material	(4) 6. Manteniendo el material requerido acorde a las necesidades establecidas	2
	7-.Mejorando la seguridad	(2) 7. Verificando constantemente el estado de las instalaciones (guía de inspección)	0
	8-.	(3) 8. Optimizando el espacio del almacén adecuadamente	1
	9-.	(3) 9. Mejorando los sistemas de seguridad	0
	10-.	() 10.	
Suma:			10

Coincidencia con mi idea IIII I	Lluvia de Ideas: Formato Individual	Selección por equipos del concentrado de ideas por equipo	Puntos asignados (0-5)
II	1-.Identificando los materiales	(11) 1. Organizando y clasificando los materiales	3
IIIIII	2-.Organizandolo por peso y uso	(8) 2. Manteniendo el área de almacén limpias	2
II	3-.Mejorando el orden de los materiales	(6) 3. Designando y dar a conocer al responsable de almacén	0
	4-.Disponibilidad de los materiales (Manteniendo)	(5) 4. Estableciendo herramientas visuales para la identificación de materiales	2
III	5-.Manteniendo espacios libres	(7) 5. Verificando entradas y salidas de personal y materiales	1
II	6-.Ubicados los materiales	(4) 6. Manteniendo el material requerido acorde a las necesidades establecidas	0
II	7-.Disponibilidad del encargado	(2) 7. Verificando constantemente el estado de las instalaciones (guía de inspección)	2
II	8-.Manteniendo sus estado	(3) 8. Optimizando el espacio del almacén adecuadamente	0
II	9-.Identificando con colores y señales	(3) 9. Mejorando los sistemas de seguridad	0
IIII	10-.Constante supervisión	() 10.	
		Suma:	10

Coincidencia con mi idea IIII I	Lluvia de Ideas: Formato Individual	Selección por equipos del concentrado de ideas por equipo	Puntos asignados (0-5)
I	1-.Mejorar todas las áreas	(11) 1. Organizando y clasificando los materiales	2
IIIIII	2-.Todo bien clasificado	(8) 2. Manteniendo el área de almacén limpias	2
	3-.Organizado por cada departamento	(6) 3. Designando y dar a conocer al responsable de almacén	1
I	4-.Identificand todos los materiales	(5) 4. Estableciendo herramientas visuales para la identificación de materiales	1
I	5-.Mantiendo todas las áreas seguras	(7) 5. Verificando entradas y salidas de personal y materiales	1
	6-.Buenos extintores	(4) 6. Manteniendo el material requerido acorde a las necesidades establecidas	0
I	7-.Limpieza e Higiene	(2) 7. Verificando constantemente el	2

		estado de las instalaciones (guía de inspección)	
II	8-.Supervicion de recursos semanal	(3) 8. Optimizando el espacio del almacén adecuadamente	0
II	9-.Señalización	(3) 9. Mejorando los sistemas de seguridad	1
	10-.Super organizado	() 10.	
Suma:			10

Coincidencia con mi idea #### I	Lluvia de Ideas: Formato Individual	Selección por equipos del concentrado de ideas por equipo	Puntos asignados (0-5)
IIIIIIII	1-.Organizando y clasificando los materiales del almacén	(11) 1. Organizando y clasificando los materiales	4
III	2-.Manteniendo siempre limpia el área	(8) 2. Manteniendo el área de almacén limpias	0
II	3-.Brindando el acceso adecuado de personas y material	(6) 3. Designando y dar a conocer al responsable de almacén	2
II	4-.Brndando una buena seguridad al personal	(5) 4. Estableciendo herramientas visuales para la identificación de materiales	0
II	5-.Almacenando solo lo necesario	(7) 5. Verificando entradas y salidas de personal y materiales	2
II	6-.Teniendo el suficiente espacio	(4) 6. Manteniendo el material requerido acorde a las necesidades establecidas	2
III	7-.Teniendo alcance y a la vista los materiales	(2) 7. Verificando constantemente el estado de las instalaciones (guía de inspección)	0
I	8-.Realizando inventario	(3) 8. Optimizando el espacio del almacén adecuadamente	0
II	9-.Estableciendo los registros de observaciones	(3) 9. Mejorando los sistemas de seguridad	0
	10-.	() 10.	
Suma:			10

6. Temas estratégicos

6.1. Elaboración de temas estratégicos

Con base en las cuatro fortalezas principales y las tres ideas principales de cada mesa se obtuvieron temas estratégicos, se definieron ayudándose en la taxonomía de Bloom. En la Figura 5.4 se muestra los temas estratégicos para proveedores, en la Figura 5.5 para compras y en la Figura 5.6 para almacén.

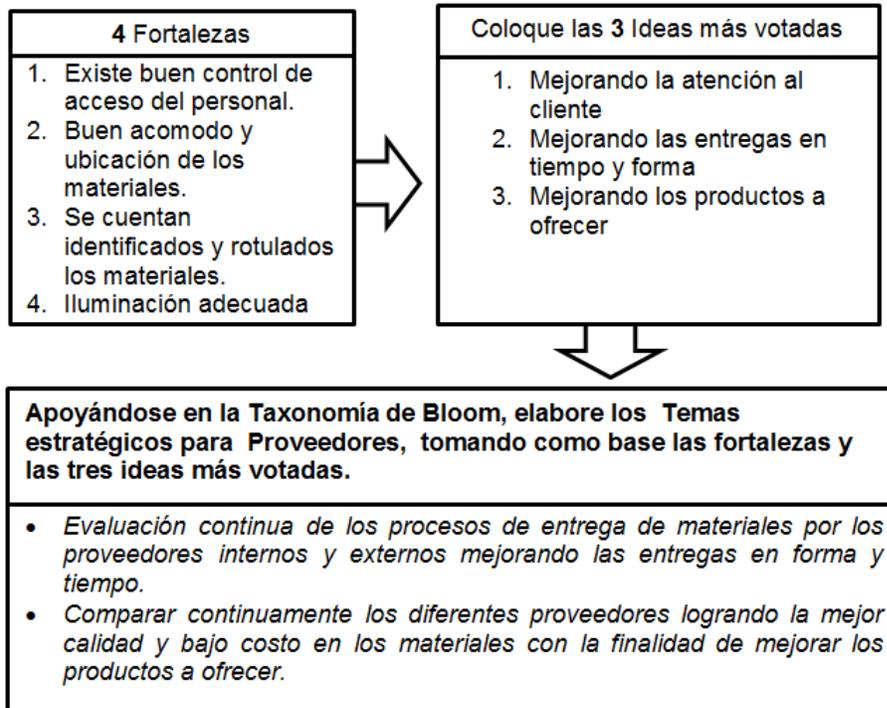


Figura 5.4. Temas estratégicos para proveedores.

Fuente: Información obtenida en el Taller para determinar los temas estratégicos asociados a proceso de abastecimiento de la Central Turbo Gas de Cd. Obregón.

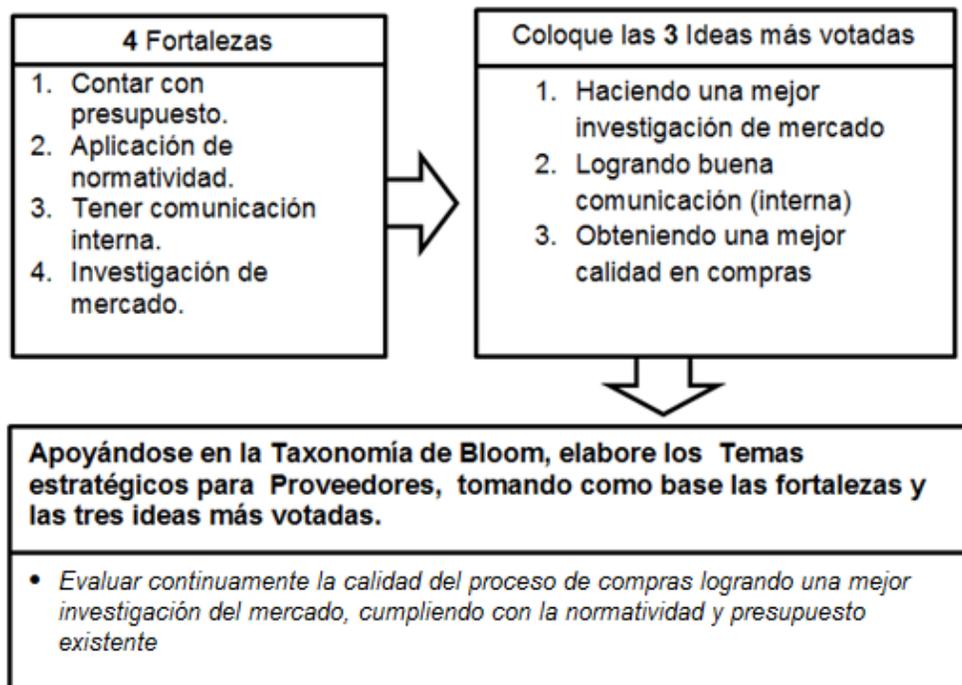


Figura 5.5. Temas estratégicos para compras.

Fuente: Información obtenida en el Taller para determinar los temas estratégicos asociados a proceso de abastecimiento de la Central Turbo Gas de Cd. Obregón.

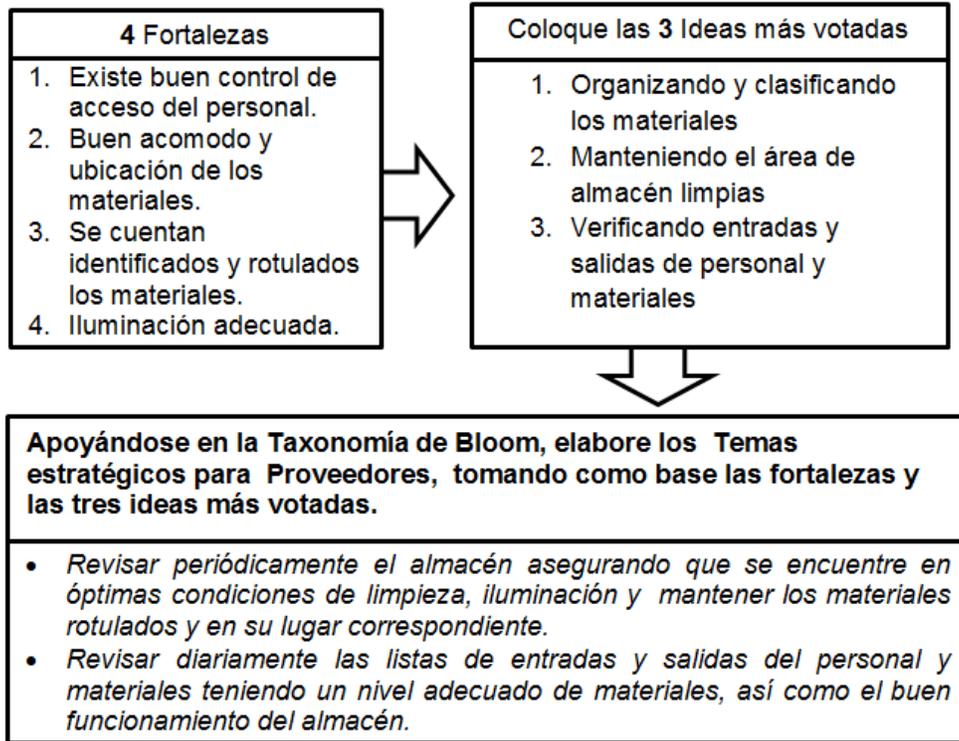


Figura 5.6. Temas estratégicos para almacén.

Fuente: Información obtenida en el Taller para determinar los temas estratégicos asociados a proceso de abastecimiento de la Central Turbo Gas de Cd. Obregón.

Fotos de evidencia





Apéndice 2

Diagnóstico de planeación estratégica

Factores claves de planeación estratégica					Puesto: Operación				
Factor: Conocimiento de la planeación estratégica									
Concepto de planeación estratégica									
Situación A Identificamos algunas oportunidades y amenazas del ambiente que nos rodea y concentramos toda nuestra capacidad en la venta del producto o servicio.					Situación B Contamos con un sistema formal que nos guía en la elección de nuestro futuro, a partir del establecimiento y difusión de nuestra misión y objetivos, a la vez de precisar oportunidades y amenazas en lo que se refiere a nuestro producto, mercado, competencia y medio ambiente, para lograr un desempeño superior al de nuestros competidores.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comprensión y participación de la planeación estratégica									
Situación A El directivo de más alto nivel y solo algunos de sus subalternos toman decisiones y dirigen el rumbo de la empresa, formulan objetivos y distribuyen recursos humanos y monetarios de criterios de interés.					Situación B El directivo de más alto nivel y los segundos en la estructura organizacional de la empresa establecen los objetivos para mediano y largo plazo, marcan el rumbo a seguir para el logro aprovechamiento de nuestras oportunidades y la asignación de recursos humanos y monetarios.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Conocimiento del negocio									
Misión de la empresa									
Situación A El propósito fundamental que persigue la organización: <ul style="list-style-type: none"> • Es confuso y no está definido por escrito. • Es confuso e indefinido. • Se ignora si está escrito 					Situación B Tenemos un descripción clara y concisa por escrito del propósito fundamental de la organización, a partir de considerar factores claves del negocio, el cual es entendido y compartido por todos los integrantes.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Objetivos generales									
Situación A El objetivo de la empresa aún no se ha establecido.					Situación B Contamos con objetivos de desempeños realistas para los próximos tres años, los cuales se derivan y son congruentes con el propósito fundamental de la organización.				

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Competencia.									
Universo de competidores.									
Situación A Actualmente se carece de un registro de competidores.					Situación B Contamos con un registro de nuestros competidores, el cual es constantemente actualizado.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competidores potenciales.									
Situación A Desconocemos quienes podrían ser nuestros probables competidores.					Situación B Tenemos identificados nuestros probables competidores de los próximos tres años.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventajas sobre la competencia.									
Situación A Desconocemos las fuerzas y debilidades que tenemos sobre nuestros competidores actuales.					Situación B Conocemos las fuerzas y debilidades que tenemos sobre nuestros competidores actuales y realizamos nuevas acciones para desarrollarlas y disminuirlas respectivamente e incrementar, tanto nuestra fracción del mercado y rentabilidad, como nuestras funciones claves.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Mercado									
Conocimiento de las necesidades de los clientes									
Situación A Ignoramos las características principales de nuestros clientes, así como sus deseos, necesidades y expectativas.					Situación B Conocemos ampliamente todos los deseos y necesidades básicas de nuestros clientes, y nos encontramos preparados para satisfacerlos en forma práctica; identificamos tendencias de cambio en las necesidades, gustos y preferencias del público.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estrategia de mercado.									
Situación A No tenemos definida la estrategia de mercado que debemos de seguir, solo nos guiamos por					Situación B Tenemos perfectamente clara y definida la estrategia de mercado que debemos seguir.				

intuiciones.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Crecimiento del mercado									
Situación A Desconocemos las características más significativas del crecimiento del mercado, como incremento de población, nivel de ingreso, entre otros.					Situación B Realizamos investigaciones de mercado que nos permite conocer la tendencia y el crecimiento del mismo para los próximos tres años				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Producto.									
Identificación del principal producto.									
Situación A Ignoramos la importancia que tienen en el mercado nuestros productos.					Situación B Conocemos la importancia que tiene en el mercado nuestros productos.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocimiento de vida de los productos.									
Situación A Desconocemos la fase de vida en que se encuentran los productos que fabricamos (introducción, madurez y declive).					Situación B Llevamos a cabo investigaciones de mercado que nos permiten determinar las fases por las que atraviesan nuestros productos, nos preocupamos por la innovación y lanzamiento de nuevos artículos al mercado, contempla competencia, clientes y costos.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Desarrollo de nuevos productos.									
Situación A La dirección no impulsa el desarrollo de nuevos productos.					Situación B La dirección impulsa el desarrollo de nuevos productos e implanta acciones que impactan en el mercado, y se traducen en ventajas sobre la competencia.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Medio ambiente.									
Elementos que inciden en la planeación estratégica.									
Situación A Desconocemos el medio ambiente que rodea a la empresa, se toman decisiones en forma empírica sin considerar los aspectos fundamentales que le afectan.					Situación B Conocemos y analizamos el medio ambiente que nos rodea; al considerar la evolución de la economía nacional e internacional, el conocimiento del sector industrial, así como el				

					de las tasas de interés, los recursos financieros, política monetaria y de gasto público y de impuestos, nivel salarial, competencia internacional en el mercado interno, penetración de la industria nacional, cambios tecnológicos y el nivel de productividad en la empresa, entre otros; a fin de determinar metas congruentes que nos permitan aprovechar las oportunidades actuales.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Factores claves de planeación estratégica									
Factor: Conocimiento de la planeación estratégica									
Concepto de planeación estratégica									
Situación A Identificamos algunas oportunidades y amenazas del ambiente que nos rodea y concentramos toda nuestra capacidad en la venta del producto o servicio.					Situación B Contamos con un sistema formal que nos guía en la elección de nuestro futuro, a partir del establecimiento y difusión de nuestra misión y objetivos, a la vez de precisar oportunidades y amenazas en lo que se refiere a nuestro producto, mercado, competencia y medio ambiente, para lograr un desempeño superior al de nuestros competidores.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comprensión y participación de la planeación estratégica									
Situación A El directivo de más alto nivel y solo algunos de sus subalternos toman decisiones y dirigen el rumbo de la empresa, formulan objetivos y distribuyen recursos humanos y monetarios de criterios de interés.					Situación B El directivo de más alto nivel y los segundos en la estructura organizacional de la empresa establecen los objetivos para mediano y largo plazo, marcan el rumbo a seguir para el logro aprovechamiento de nuestras oportunidades y la asignación de recursos humanos y monetarios.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Conocimiento del negocio									
Misión de la empresa									
Situación A El propósito fundamental que persigue la organización:					Situación B Tenemos un descripción clara y concisa por escrito del propósito fundamental de la				

<ul style="list-style-type: none"> • Es confuso y no está definido por escrito. • Es confuso e indefinido. • Se ignora si está escrito 					organización, a partir de considerar factores claves del negocio, el cual es entendido y compartido por todos los integrantes.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Objetivos generales									
Situación A El objetivo de la empresa aún no se ha establecido.					Situación B Contamos con objetivos de desempeños realistas para los próximos tres años, los cuales se derivan y son congruentes con el propósito fundamental de la organización.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Competencia.									
Universo de competidores.									
Situación A Actualmente se carece de un registro de competidores.					Situación B Contamos con un registro de nuestros competidores, el cual es constantemente actualizado.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competidores potenciales.									
Situación A Desconocemos quienes podrían ser nuestros probables competidores.					Situación B Tenemos identificados nuestros probables competidores de los próximos tres años.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventajas sobre la competencia.									
Situación A Desconocemos las fuerzas y debilidades que tenemos sobre nuestros competidores actuales.					Situación B Conocemos las fuerzas y debilidades que tenemos sobre nuestros competidores actuales y realizamos nuevas acciones para desarrollarlas y disminuirlas respectivamente e incrementar, tanto nuestra fracción del mercado y rentabilidad, como nuestras funciones claves.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Mercado									

Conocimiento de las necesidades de los clientes									
Situación A Ignoramos las características principales de nuestros clientes, así como sus deseos, necesidades y expectativas.					Situación B Conocemos ampliamente todos los deseos y necesidades básicas de nuestros clientes, y nos encontramos preparados para satisfacerlos en forma práctica; identificamos tendencias de cambio en las necesidades, gustos y preferencias del público.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estrategia de mercado.									
Situación A No tenemos definida la estrategia de mercado que debemos de seguir, solo nos guiamos por intuiciones.					Situación B Tenemos perfectamente clara y definida la estrategia de mercado que debemos seguir.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Crecimiento del mercado									
Situación A Desconocemos las características más significativas del crecimiento del mercado, como incremento de población, nivel de ingreso, entre otros.					Situación B Realizamos investigaciones de mercado que nos permite conocer la tendencia y el crecimiento del mismo para los próximos tres años				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Producto.									
Identificación del principal producto.									
Situación A Ignoramos la importancia que tienen en el mercado nuestros productos.					Situación B Conocemos la importancia que tiene en el mercado nuestros productos.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocimiento de vida de los productos.									
Situación A Desconocemos la fase de vida en que se encuentran los productos que fabricamos (introducción, madurez y declive).					Situación B Llevamos a cabo investigaciones de mercado que nos permiten determinar las fases por las que atraviesan nuestros productos, nos preocupamos por la innovación y lanzamiento de nuevos artículos al mercado, contempla competencia, clientes y costos.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Desarrollo de nuevos productos.									

Situación A La dirección no impulsa el desarrollo de nuevos productos.					Situación B La dirección impulsa el desarrollo de nuevos productos e implanta acciones que impactan en el mercado, y se traducen en ventajas sobre la competencia.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Medio ambiente.									
Elementos que inciden en la planeación estratégica.									
Situación A Desconocemos el medio ambiente que rodea a la empresa, se toman decisiones en forma empírica sin considerar los aspectos fundamentales que le afectan.					Situación B Conocemos y analizamos el medio ambiente que nos rodea; al considerar la evolución de la economía nacional e internacional, el conocimiento del sector industrial, así como el de las tasas de interés, los recursos financieros, política monetaria y de gasto público y de impuestos, nivel salarial, competencia internacional en el mercado interno, penetración de la industria nacional, cambios tecnológicos y el nivel de productividad en la empresa, entre otros; a fin de determinar metas congruentes que nos permitan aprovechar las oportunidades actuales.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Factores claves de planeación estratégica									
Factor: Conocimiento de la planeación estratégica									
Concepto de planeación estratégica									
Situación A Identificamos algunas oportunidades y amenazas del ambiente que nos rodea y concentramos toda nuestra capacidad en la venta del producto o servicio.					Situación B Contamos con un sistema formal que nos guía en la elección de nuestro futuro, a partir del establecimiento y difusión de nuestra misión y objetivos, a la vez de precisar oportunidades y amenazas en lo que se refiere a nuestro producto, mercado, competencia y medio ambiente, para lograr un desempeño superior al de nuestros competidores.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comprensión y participación de la planeación estratégica									
Situación A					Situación B				

El directivo de más alto nivel y solo algunos de sus subalternos toman decisiones y dirigen el rumbo de la empresa, formulan objetivos y distribuyen recursos humanos y monetarios de criterios de interés.					El directivo de más alto nivel y los segundos en la estructura organizacional de la empresa establecen los objetivos para mediano y largo plazo, marcan el rumbo a seguir para el logro aprovechamiento de nuestras oportunidades y la asignación de recursos humanos y monetarios.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Conocimiento del negocio									
Misión de la empresa									
Situación A El propósito fundamental que persigue la organización: <ul style="list-style-type: none"> • Es confuso y no está definido por escrito. • Es confuso e indefinido. • Se ignora si está escrito 					Situación B Tenemos un descripción clara y concisa por escrito del propósito fundamental de la organización, a partir de considerar factores claves del negocio, el cual es entendido y compartido por todos los integrantes.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Objetivos generales									
Situación A El objetivo de la empresa aún no se ha establecido.					Situación B Contamos con objetivos de desempeños realistas para los próximos tres años, los cuales se derivan y son congruentes con el propósito fundamental de la organización.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Competencia.									
Universo de competidores.									
Situación A Actualmente se carece de un registro de competidores.					Situación B Contamos con un registro de nuestros competidores, el cual es constantemente actualizado.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competidores potenciales.									
Situación A Desconocemos quienes podrían ser nuestros probables competidores.					Situación B Tenemos identificados nuestros probables competidores de los próximos tres años.				

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventajas sobre la competencia.									
Situación A Desconocemos las fuerzas y debilidades que tenemos sobre nuestros competidores actuales.					Situación B Conocemos las fuerzas y debilidades que tenemos sobre nuestros competidores actuales y realizamos nuevas acciones para desarrollarlas y disminuirlas respectivamente e incrementar, tanto nuestra fracción del mercado y rentabilidad, como nuestras funciones claves.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Mercado									
Conocimiento de las necesidades de los clientes									
Situación A Ignoramos las características principales de nuestros clientes, así como sus deseos, necesidades y expectativas.					Situación B Conocemos ampliamente todos los deseos y necesidades básicas de nuestros clientes, y nos encontramos preparados para satisfacerlos en forma práctica; identificamos tendencias de cambio en las necesidades, gustos y preferencias del público.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estrategia de mercado.									
Situación A No tenemos definida la estrategia de mercado que debemos de seguir, solo nos guiamos por intuiciones.					Situación B Tenemos perfectamente clara y definida la estrategia de mercado que debemos seguir.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Crecimiento del mercado									
Situación A Desconocemos las características más significativas del crecimiento del mercado, como incremento de población, nivel de ingreso, entre otros.					Situación B Realizamos investigaciones de mercado que nos permite conocer la tendencia y el crecimiento del mismo para los próximos tres años				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Producto.									
Identificación del principal producto.									
Situación A Ignoramos la importancia que tienen en el					Situación B Conocemos la importancia que tiene en el				

mercado nuestros productos.					mercado nuestros productos.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocimiento de vida de los productos.									
Situación A Desconocemos la fase de vida en que se encuentran los productos que fabricamos (introducción, madurez y declive).					Situación B Llevamos a cabo investigaciones de mercado que nos permiten determinar las fases por las que atraviesan nuestros productos, nos preocupamos por la innovación y lanzamiento de nuevos artículos al mercado, contempla competencia, clientes y costos.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Desarrollo de nuevos productos.									
Situación A La dirección no impulsa el desarrollo de nuevos productos.					Situación B La dirección impulsa el desarrollo de nuevos productos e implanta acciones que impactan en el mercado, y se traducen en ventajas sobre la competencia.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Medio ambiente.									
Elementos que inciden en la planeación estratégica.									
Situación A Desconocemos el medio ambiente que rodea a la empresa, se toman decisiones en forma empírica sin considerar los aspectos fundamentales que le afectan.					Situación B Conocemos y analizamos el medio ambiente que nos rodea; al considerar la evolución de la economía nacional e internacional, el conocimiento del sector industrial, así como el de las tasas de interés, los recursos financieros, política monetaria y de gasto público y de impuestos, nivel salarial, competencia internacional en el mercado interno, penetración de la industria nacional, cambios tecnológicos y el nivel de productividad en la empresa, entre otros; a fin de determinar metas congruentes que nos permitan aprovechar las oportunidades actuales.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Factores claves de planeación estratégica									
Factor: Conocimiento de la planeación estratégica									
Concepto de planeación estratégica									
Situación A Identificamos algunas oportunidades y amenazas del ambiente que nos rodea y concentramos toda nuestra capacidad en la venta del producto o servicio.					Situación B Contamos con un sistema formal que nos guía en la elección de nuestro futuro, a partir del establecimiento y difusión de nuestra misión y objetivos, a la vez de precisar oportunidades y amenazas en lo que se refiere a nuestro producto, mercado, competencia y medio ambiente, para lograr un desempeño superior al de nuestros competidores.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comprensión y participación de la planeación estratégica									
Situación A El directivo de más alto nivel y solo algunos de sus subalternos toman decisiones y dirigen el rumbo de la empresa, formulan objetivos y distribuyen recursos humanos y monetarios de criterios de interés.					Situación B El directivo de más alto nivel y los segundos en la estructura organizacional de la empresa establecen los objetivos para mediano y largo plazo, marcan el rumbo a seguir para el logro aprovechamiento de nuestras oportunidades y la asignación de recursos humanos y monetarios.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Conocimiento del negocio									
Misión de la empresa									
Situación A El propósito fundamental que persigue la organización: <ul style="list-style-type: none"> • Es confuso y no está definido por escrito. • Es confuso e indefinido. • Se ignora si está escrito 					Situación B Tenemos un descripción clara y concisa por escrito del propósito fundamental de la organización, a partir de considerar factores claves del negocio, el cual es entendido y compartido por todos los integrantes.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Objetivos generales									
Situación A El objetivo de la empresa aún no se ha establecido.					Situación B Contamos con objetivos de desempeños realistas para los próximos tres años, los cuales se derivan y son congruentes con el propósito fundamental de la organización.				

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Competencia.									
Universo de competidores.									
Situación A Actualmente se carece de un registro de competidores.					Situación B Contamos con un registro de nuestros competidores, el cual es constantemente actualizado.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competidores potenciales.									
Situación A Desconocemos quienes podrían ser nuestros probables competidores.					Situación B Tenemos identificados nuestros probables competidores de los próximos tres años.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventajas sobre la competencia.									
Situación A Desconocemos las fuerzas y debilidades que tenemos sobre nuestros competidores actuales.					Situación B Conocemos las fuerzas y debilidades que tenemos sobre nuestros competidores actuales y realizamos nuevas acciones para desarrollarlas y disminuirlas respectivamente e incrementar, tanto nuestra fracción del mercado y rentabilidad, como nuestras funciones claves.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Mercado									
Conocimiento de las necesidades de los clientes									
Situación A Ignoramos las características principales de nuestros clientes, así como sus deseos, necesidades y expectativas.					Situación B Conocemos ampliamente todos los deseos y necesidades básicas de nuestros clientes, y nos encontramos preparados para satisfacerlos en forma práctica; identificamos tendencias de cambio en las necesidades, gustos y preferencias del público.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estrategia de mercado.									
Situación A No tenemos definida la estrategia de mercado que debemos de seguir, solo nos guiamos por					Situación B Tenemos perfectamente clara y definida la estrategia de mercado que debemos seguir.				

intuiciones.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Crecimiento del mercado									
Situación A Desconocemos las características más significativas del crecimiento del mercado, como incremento de población, nivel de ingreso, entre otros.					Situación B Realizamos investigaciones de mercado que nos permite conocer la tendencia y el crecimiento del mismo para los próximos tres años				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Producto.									
Identificación del principal producto.									
Situación A Ignoramos la importancia que tienen en el mercado nuestros productos.					Situación B Conocemos la importancia que tiene en el mercado nuestros productos.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocimiento de vida de los productos.									
Situación A Desconocemos la fase de vida en que se encuentran los productos que fabricamos (introducción, madurez y declive).					Situación B Llevamos a cabo investigaciones de mercado que nos permiten determinar las fases por las que atraviesan nuestros productos, nos preocupamos por la innovación y lanzamiento de nuevos artículos al mercado, contempla competencia, clientes y costos.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Desarrollo de nuevos productos.									
Situación A La dirección no impulsa el desarrollo de nuevos productos.					Situación B La dirección impulsa el desarrollo de nuevos productos e implanta acciones que impactan en el mercado, y se traducen en ventajas sobre la competencia.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Medio ambiente.									
Elementos que inciden en la planeación estratégica.									
Situación A Desconocemos el medio ambiente que rodea a la empresa, se toman decisiones en forma empírica sin considerar los aspectos fundamentales que le afectan.					Situación B Conocemos y analizamos el medio ambiente que nos rodea; al considerar la evolución de la economía nacional e internacional, el conocimiento del sector industrial, así como el				

					de las tasas de interés, los recursos financieros, política monetaria y de gasto público y de impuestos, nivel salarial, competencia internacional en el mercado interno, penetración de la industria nacional, cambios tecnológicos y el nivel de productividad en la empresa, entre otros; a fin de determinar metas congruentes que nos permitan aprovechar las oportunidades actuales.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Factores claves de planeación estratégica									
Factor: Conocimiento de la planeación estratégica									
Concepto de planeación estratégica									
Situación A Identificamos algunas oportunidades y amenazas del ambiente que nos rodea y concentramos toda nuestra capacidad en la venta del producto o servicio.					Situación B Contamos con un sistema formal que nos guía en la elección de nuestro futuro, a partir del establecimiento y difusión de nuestra misión y objetivos, a la vez de precisar oportunidades y amenazas en lo que se refiere a nuestro producto, mercado, competencia y medio ambiente, para lograr un desempeño superior al de nuestros competidores.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comprensión y participación de la planeación estratégica									
Situación A El directivo de más alto nivel y solo algunos de sus subalternos toman decisiones y dirigen el rumbo de la empresa, formulan objetivos y distribuyen recursos humanos y monetarios de criterios de interés.					Situación B El directivo de más alto nivel y los segundos en la estructura organizacional de la empresa establecen los objetivos para mediano y largo plazo, marcan el rumbo a seguir para el logro aprovechamiento de nuestras oportunidades y la asignación de recursos humanos y monetarios.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Conocimiento del negocio									
Misión de la empresa									
Situación A El propósito fundamental que persigue la organización: <ul style="list-style-type: none"> • Es confuso y no está definido por escrito. 					Situación B Tenemos un descripción clara y concisa por escrito del propósito fundamental de la organización, a partir de considerar factores claves del negocio, el cual es entendido y				

<ul style="list-style-type: none"> • Es confuso e indefinido. • Se ignora si está escrito 					compartido por todos los integrantes.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Objetivos generales									
Situación A El objetivo de la empresa aún no se ha establecido.					Situación B Contamos con objetivos de desempeños realistas para los próximos tres años, los cuales se derivan y son congruentes con el propósito fundamental de la organización.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Competencia.									
Universo de competidores.									
Situación A Actualmente se carece de un registro de competidores.					Situación B Contamos con un registro de nuestros competidores, el cual es constantemente actualizado.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competidores potenciales.									
Situación A Desconocemos quienes podrían ser nuestros probables competidores.					Situación B Tenemos identificados nuestros probables competidores de los próximos tres años.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventajas sobre la competencia.									
Situación A Desconocemos las fuerzas y debilidades que tenemos sobre nuestros competidores actuales.					Situación B Conocemos las fuerzas y debilidades que tenemos sobre nuestros competidores actuales y realizamos nuevas acciones para desarrollarlas y disminuirlas respectivamente e incrementar, tanto nuestra fracción del mercado y rentabilidad, como nuestras funciones claves.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Mercado									
Conocimiento de las necesidades de los clientes									
Situación A					Situación B				

Ignoramos las características principales de nuestros clientes, así como sus deseos, necesidades y expectativas.					Conocemos ampliamente todos los deseos y necesidades básicas de nuestros clientes, y nos encontramos preparados para satisfacerlos en forma práctica; identificamos tendencias de cambio en las necesidades, gustos y preferencias del público.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estrategia de mercado.									
Situación A No tenemos definida la estrategia de mercado que debemos de seguir, solo nos guiamos por intuiciones.					Situación B Tenemos perfectamente clara y definida la estrategia de mercado que debemos seguir.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Crecimiento del mercado									
Situación A Desconocemos las características más significativas del crecimiento del mercado, como incremento de población, nivel de ingreso, entre otros.					Situación B Realizamos investigaciones de mercado que nos permite conocer la tendencia y el crecimiento del mismo para los próximos tres años				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Producto.									
Identificación del principal producto.									
Situación A Ignoramos la importancia que tienen en el mercado nuestros productos.					Situación B Conocemos la importancia que tiene en el mercado nuestros productos.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocimiento de vida de los productos.									
Situación A Desconocemos la fase de vida en que se encuentran los productos que fabricamos (introducción, madurez y declive).					Situación B Llevamos a cabo investigaciones de mercado que nos permiten determinar las fases por las que atraviesan nuestros productos, nos preocupamos por la innovación y lanzamiento de nuevos artículos al mercado, contempla competencia, clientes y costos.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Desarrollo de nuevos productos.									
Situación A La dirección no impulsa el desarrollo de nuevos					Situación B La dirección impulsa el desarrollo de nuevos				

productos.					productos e implanta acciones que impactan en el mercado, y se traducen en ventajas sobre la competencia.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Medio ambiente.									
Elementos que inciden en la planeación estratégica.									
<p>Situación A</p> <p>Desconocemos el medio ambiente que rodea a la empresa, se toman decisiones en forma empírica sin considerar los aspectos fundamentales que le afectan.</p>					<p>Situación B</p> <p>Conocemos y analizamos el medio ambiente que nos rodea; al considerar la evolución de la economía nacional e internacional, el conocimiento del sector industrial, así como el de las tasas de interés, los recursos financieros, política monetaria y de gasto público y de impuestos, nivel salarial, competencia internacional en el mercado interno, penetración de la industria nacional, cambios tecnológicos y el nivel de productividad en la empresa, entre otros; a fin de determinar metas congruentes que nos permitan aprovechar las oportunidades actuales.</p>				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Factores claves de planeación estratégica									
Factor: Conocimiento de la planeación estratégica									
Concepto de planeación estratégica									
<p>Situación A</p> <p>Identificamos algunas oportunidades y amenazas del ambiente que nos rodea y concentramos toda nuestra capacidad en la venta del producto o servicio.</p>					<p>Situación B</p> <p>Contamos con un sistema formal que nos guía en la elección de nuestro futuro, a partir del establecimiento y difusión de nuestra misión y objetivos, a la vez de precisar oportunidades y amenazas en lo que se refiere a nuestro producto, mercado, competencia y medio ambiente, para lograr un desempeño superior al de nuestros competidores.</p>				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comprensión y participación de la planeación estratégica									
<p>Situación A</p> <p>El directivo de más alto nivel y solo algunos de sus subalternos toman decisiones y dirigen el rumbo de la empresa, formulan objetivos y distribuyen recursos humanos y monetarios de</p>					<p>Situación B</p> <p>El directivo de más alto nivel y los segundos en la estructura organizacional de la empresa establecen los objetivos para mediano y largo plazo, marcan el rumbo a seguir para el logro</p>				

criterios de interés.					aprovechamiento de nuestras oportunidades y la asignación de recursos humanos y monetarios.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Conocimiento del negocio									
Misión de la empresa									
Situación A El propósito fundamental que persigue la organización: <ul style="list-style-type: none"> • Es confuso y no está definido por escrito. • Es confuso e indefinido. • Se ignora si está escrito 					Situación B Tenemos un descripción clara y concisa por escrito del propósito fundamental de la organización, a partir de considerar factores claves del negocio, el cual es entendido y compartido por todos los integrantes.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Objetivos generales									
Situación A El objetivo de la empresa aún no se ha establecido.					Situación B Contamos con objetivos de desempeños realistas para los próximos tres años, los cuales se derivan y son congruentes con el propósito fundamental de la organización.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Competencia.									
Universo de competidores.									
Situación A Actualmente se carece de un registro de competidores.					Situación B Contamos con un registro de nuestros competidores, el cual es constantemente actualizado.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competidores potenciales.									
Situación A Desconocemos quienes podrían ser nuestros probables competidores.					Situación B Tenemos identificados nuestros probables competidores de los próximos tres años.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventajas sobre la competencia.									
Situación A					Situación B				

Desconocemos las fuerzas y debilidades que tenemos sobre nuestros competidores actuales.					Conocemos las fuerzas y debilidades que tenemos sobre nuestros competidores actuales y realizamos nuevas acciones para desarrollarlas y disminuirlas respectivamente e incrementar, tanto nuestra fracción del mercado y rentabilidad, como nuestras funciones claves.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Mercado									
Conocimiento de las necesidades de los clientes									
Situación A Ignoramos las características principales de nuestros clientes, así como sus deseos, necesidades y expectativas.					Situación B Conocemos ampliamente todos los deseos y necesidades básicas de nuestros clientes, y nos encontramos preparados para satisfacerlos en forma práctica; identificamos tendencias de cambio en las necesidades, gustos y preferencias del público.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estrategia de mercado.									
Situación A No tenemos definida la estrategia de mercado que debemos de seguir, solo nos guiamos por intuiciones.					Situación B Tenemos perfectamente clara y definida la estrategia de mercado que debemos seguir.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Crecimiento del mercado									
Situación A Desconocemos las características más significativas del crecimiento del mercado, como incremento de población, nivel de ingreso, entre otros.					Situación B Realizamos investigaciones de mercado que nos permite conocer la tendencia y el crecimiento del mismo para los próximos tres años				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Producto.									
Identificación del principal producto.									
Situación A Ignoramos la importancia que tienen en el mercado nuestros productos.					Situación B Conocemos la importancia que tiene en el mercado nuestros productos.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Conocimiento de vida de los productos.									
Situación A Desconocemos la fase de vida en que se encuentran los productos que fabricamos (introducción, madurez y declive).					Situación B Llevamos a cabo investigaciones de mercado que nos permiten determinar las fases por las que atraviesan nuestros productos, nos preocupamos por la innovación y lanzamiento de nuevos artículos al mercado, contempla competencia, clientes y costos.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Desarrollo de nuevos productos.									
Situación A La dirección no impulsa el desarrollo de nuevos productos.					Situación B La dirección impulsa el desarrollo de nuevos productos e implanta acciones que impactan en el mercado, y se traducen en ventajas sobre la competencia.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Medio ambiente.									
Elementos que inciden en la planeación estratégica.									
Situación A Desconocemos el medio ambiente que rodea a la empresa, se toman decisiones en forma empírica sin considerar los aspectos fundamentales que le afectan.					Situación B Conocemos y analizamos el medio ambiente que nos rodea; al considerar la evolución de la economía nacional e internacional, el conocimiento del sector industrial, así como el de las tasas de interés, los recursos financieros, política monetaria y de gasto público y de impuestos, nivel salarial, competencia internacional en el mercado interno, penetración de la industria nacional, cambios tecnológicos y el nivel de productividad en la empresa, entre otros; a fin de determinar metas congruentes que nos permitan aprovechar las oportunidades actuales.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Factores claves de planeación estratégica	
Factor: Conocimiento de la planeación estratégica	
Concepto de planeación estratégica	
Situación A Identificamos algunas oportunidades y amenazas del ambiente que nos rodea y concentramos toda nuestra capacidad en la venta del producto o servicio.	Situación B Contamos con un sistema formal que nos guía en la elección de nuestro futuro, a partir del establecimiento y difusión de nuestra misión y objetivos, a la vez de precisar oportunidades y

					amenazas en lo que se refiere a nuestro producto, mercado, competencia y medio ambiente, para lograr un desempeño superior al de nuestros competidores.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comprensión y participación de la planeación estratégica									
<p>Situación A</p> <p>El directivo de más alto nivel y solo algunos de sus subalternos toman decisiones y dirigen el rumbo de la empresa, formulan objetivos y distribuyen recursos humanos y monetarios de criterios de interés.</p>					<p>Situación B</p> <p>El directivo de más alto nivel y los segundos en la estructura organizacional de la empresa establecen los objetivos para mediano y largo plazo, marcan el rumbo a seguir para el logro aprovechamiento de nuestras oportunidades y la asignación de recursos humanos y monetarios.</p>				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Conocimiento del negocio									
Misión de la empresa									
<p>Situación A</p> <p>El propósito fundamental que persigue la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es confuso y no está definido por escrito. • Es confuso e indefinido. • Se ignora si está escrito 					<p>Situación B</p> <p>Tenemos un descripción clara y concisa por escrito del propósito fundamental de la organización, a partir de considerar factores claves del negocio, el cual es entendido y compartido por todos los integrantes.</p>				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Objetivos generales									
<p>Situación A</p> <p>El objetivo de la empresa aún no se ha establecido.</p>					<p>Situación B</p> <p>Contamos con objetivos de desempeños realistas para los próximos tres años, los cuales se derivan y son congruentes con el propósito fundamental de la organización.</p>				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Competencia.									
Universo de competidores.									
<p>Situación A</p> <p>Actualmente se carece de un registro de competidores.</p>					<p>Situación B</p> <p>Contamos con un registro de nuestros competidores, el cual es constantemente</p>				

					actualizado.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competidores potenciales.									
Situación A Desconocemos quienes podrían ser nuestros probables competidores.					Situación B Tenemos identificados nuestros probables competidores de los próximos tres años.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventajas sobre la competencia.									
Situación A Desconocemos las fuerzas y debilidades que tenemos sobre nuestros competidores actuales.					Situación B Conocemos las fuerzas y debilidades que tenemos sobre nuestros competidores actuales y realizamos nuevas acciones para desarrollarlas y disminuirlas respectivamente e incrementar, tanto nuestra fracción del mercado y rentabilidad, como nuestras funciones claves.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Mercado									
Conocimiento de las necesidades de los clientes									
Situación A Ignoramos las características principales de nuestros clientes, así como sus deseos, necesidades y expectativas.					Situación B Conocemos ampliamente todos los deseos y necesidades básicas de nuestros clientes, y nos encontramos preparados para satisfacerlos en forma práctica; identificamos tendencias de cambio en las necesidades, gustos y preferencias del público.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estrategia de mercado.									
Situación A No tenemos definida la estrategia de mercado que debemos de seguir, solo nos guiamos por intuiciones.					Situación B Tenemos perfectamente clara y definida la estrategia de mercado que debemos seguir.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Crecimiento del mercado									
Situación A Desconocemos las características más significativas del crecimiento del mercado,					Situación B Realizamos investigaciones de mercado que nos permite conocer la tendencia y el				

como incremento de población, nivel de ingreso, entre otros.					crecimiento del mismo para los próximos tres años				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Producto.									
Identificación del principal producto.									
Situación A Ignoramos la importancia que tienen en el mercado nuestros productos.					Situación B Conocemos la importancia que tiene en el mercado nuestros productos.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocimiento de vida de los productos.									
Situación A Desconocemos la fase de vida en que se encuentran los productos que fabricamos (introducción, madurez y declive).					Situación B Llevamos a cabo investigaciones de mercado que nos permiten determinar las fases por las que atraviesan nuestros productos, nos preocupamos por la innovación y lanzamiento de nuevos artículos al mercado, contempla competencia, clientes y costos.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Desarrollo de nuevos productos.									
Situación A La dirección no impulsa el desarrollo de nuevos productos.					Situación B La dirección impulsa el desarrollo de nuevos productos e implanta acciones que impactan en el mercado, y se traducen en ventajas sobre la competencia.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Medio ambiente.									
Elementos que inciden en la planeación estratégica.									
Situación A Desconocemos el medio ambiente que rodea a la empresa, se toman decisiones en forma empírica sin considerar los aspectos fundamentales que le afectan.					Situación B Conocemos y analizamos el medio ambiente que nos rodea; al considerar la evolución de la economía nacional e internacional, el conocimiento del sector industrial, así como el de las tasas de interés, los recursos financieros, política monetaria y de gasto público y de impuestos, nivel salarial, competencia internacional en el mercado interno, penetración de la industria nacional, cambios tecnológicos y el nivel de productividad en la empresa, entre otros; a fin de determinar metas congruentes que nos permitan				

					aprovechar las oportunidades actuales.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Factores claves de planeación									
Factor: Conocimiento de la planeación estratégica									
Concepto de planeación estratégica									
Situación A Identificamos algunas oportunidades y amenazas del ambiente que nos rodea y concentramos toda nuestra capacidad en la venta del producto o servicio.					Situación B Contamos con un sistema formal que nos guía en la elección de nuestro futuro, a partir del establecimiento y difusión de nuestra misión y objetivos, a la vez de precisar oportunidades y amenazas en lo que se refiere a nuestro producto, mercado, competencia y medio ambiente, para lograr un desempeño superior al de nuestros competidores.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comprensión y participación de la planeación estratégica									
Situación A El directivo de más alto nivel y solo algunos de sus subalternos toman decisiones y dirigen el rumbo de la empresa, formulan objetivos y distribuyen recursos humanos y monetarios de criterios de interés.					Situación B El directivo de más alto nivel y los segundos en la estructura organizacional de la empresa establecen los objetivos para mediano y largo plazo, marcan el rumbo a seguir para el logro aprovechamiento de nuestras oportunidades y la asignación de recursos humanos y monetarios.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Conocimiento del negocio									
Misión de la empresa									
Situación A El propósito fundamental que persigue la organización: <ul style="list-style-type: none"> • Es confuso y no está definido por escrito. • Es confuso e indefinido. • Se ignora si está escrito 					Situación B Tenemos un descripción clara y concisa por escrito del propósito fundamental de la organización, a partir de considerar factores claves del negocio, el cual es entendido y compartido por todos los integrantes.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Objetivos generales									

<p>Situación A El objetivo de la empresa aún no se ha establecido.</p>					<p>Situación B Contamos con objetivos de desempeños realistas para los próximos tres años, los cuales se derivan y son congruentes con el propósito fundamental de la organización.</p>				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Competencia.									
Universo de competidores.									
<p>Situación A Actualmente se carece de un registro de competidores.</p>					<p>Situación B Contamos con un registro de nuestros competidores, el cual es constantemente actualizado.</p>				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competidores potenciales.									
<p>Situación A Desconocemos quienes podrían ser nuestros probables competidores.</p>					<p>Situación B Tenemos identificados nuestros probables competidores de los próximos tres años.</p>				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventajas sobre la competencia.									
<p>Situación A Desconocemos las fuerzas y debilidades que tenemos sobre nuestros competidores actuales.</p>					<p>Situación B Conocemos las fuerzas y debilidades que tenemos sobre nuestros competidores actuales y realizamos nuevas acciones para desarrollarlas y disminuirlas respectivamente e incrementar, tanto nuestra fracción del mercado y rentabilidad, como nuestras funciones claves.</p>				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Mercado									
Conocimiento de las necesidades de los clientes									
<p>Situación A Ignoramos las características principales de nuestros clientes, así como sus deseos, necesidades y expectativas.</p>					<p>Situación B Conocemos ampliamente todos los deseos y necesidades básicas de nuestros clientes, y nos encontramos preparados para satisfacerlos en forma práctica; identificamos tendencias de cambio en las necesidades, gustos y preferencias del público.</p>				

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estrategia de mercado.									
Situación A No tenemos definida la estrategia de mercado que debemos de seguir, solo nos guiamos por intuiciones.					Situación B Tenemos perfectamente clara y definida la estrategia de mercado que debemos seguir.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Crecimiento del mercado									
Situación A Desconocemos las características más significativas del crecimiento del mercado, como incremento de población, nivel de ingreso, entre otros.					Situación B Realizamos investigaciones de mercado que nos permite conocer la tendencia y el crecimiento del mismo para los próximos tres años				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Producto.									
Identificación del principal producto.									
Situación A Ignoramos la importancia que tienen en el mercado nuestros productos.					Situación B Conocemos la importancia que tiene en el mercado nuestros productos.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocimiento de vida de los productos.									
Situación A Desconocemos la fase de vida en que se encuentran los productos que fabricamos (introducción, madurez y declive).					Situación B Llevamos a cabo investigaciones de mercado que nos permiten determinar las fases por las que atraviesan nuestros productos, nos preocupamos por la innovación y lanzamiento de nuevos artículos al mercado, contempla competencia, clientes y costos.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Desarrollo de nuevos productos.									
Situación A La dirección no impulsa el desarrollo de nuevos productos.					Situación B La dirección impulsa el desarrollo de nuevos productos e implanta acciones que impactan en el mercado, y se traducen en ventajas sobre la competencia.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Medio ambiente.									

Elementos que inciden en la planeación estratégica.									
<p>Situación A</p> <p>Desconocemos el medio ambiente que rodea a la empresa, se toman decisiones en forma empírica sin considerar los aspectos fundamentales que le afectan.</p>					<p>Situación B</p> <p>Conocemos y analizamos el medio ambiente que nos rodea; al considerar la evolución de la economía nacional e internacional, el conocimiento del sector industrial, así como el de las tasas de interés, los recursos financieros, política monetaria y de gasto público y de impuestos, nivel salarial, competencia internacional en el mercado interno, penetración de la industria nacional, cambios tecnológicos y el nivel de productividad en la empresa, entre otros; a fin de determinar metas congruentes que nos permitan aprovechar las oportunidades actuales.</p>				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Factores claves de planeación estratégica									
Factor: Conocimiento de la planeación estratégica									
Concepto de planeación estratégica									
<p>Situación A</p> <p>Identificamos algunas oportunidades y amenazas del ambiente que nos rodea y concentramos toda nuestra capacidad en la venta del producto o servicio.</p>					<p>Situación B</p> <p>Contamos con un sistema formal que nos guía en la elección de nuestro futuro, a partir del establecimiento y difusión de nuestra misión y objetivos, a la vez de precisar oportunidades y amenazas en lo que se refiere a nuestro producto, mercado, competencia y medio ambiente, para lograr un desempeño superior al de nuestros competidores.</p>				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comprensión y participación de la planeación estratégica									
<p>Situación A</p> <p>El directivo de más alto nivel y solo algunos de sus subalternos toman decisiones y dirigen el rumbo de la empresa, formulan objetivos y distribuyen recursos humanos y monetarios de criterios de interés.</p>					<p>Situación B</p> <p>El directivo de más alto nivel y los segundos en la estructura organizacional de la empresa establecen los objetivos para mediano y largo plazo, marcan el rumbo a seguir para el logro aprovechamiento de nuestras oportunidades y la asignación de recursos humanos y monetarios.</p>				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Conocimiento del negocio									

Misión de la empresa									
Situación A El propósito fundamental que persigue la organización: <ul style="list-style-type: none"> • Es confuso y no está definido por escrito. • Es confuso e indefinido. • Se ignora si está escrito 					Situación B Tenemos un descripción clara y concisa por escrito del propósito fundamental de la organización, a partir de considerar factores claves del negocio, el cual es entendido y compartido por todos los integrantes.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Objetivos generales									
Situación A El objetivo de la empresa aún no se ha establecido.					Situación B Contamos con objetivos de desempeños realistas para los próximos tres años, los cuales se derivan y son congruentes con el propósito fundamental de la organización.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Competencia.									
Universo de competidores.									
Situación A Actualmente se carece de un registro de competidores.					Situación B Contamos con un registro de nuestros competidores, el cual es constantemente actualizado.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competidores potenciales.									
Situación A Desconocemos quienes podrían ser nuestros probables competidores.					Situación B Tenemos identificados nuestros probables competidores de los próximos tres años.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventajas sobre la competencia.									
Situación A Desconocemos las fuerzas y debilidades que tenemos sobre nuestros competidores actuales.					Situación B Conocemos las fuerzas y debilidades que tenemos sobre nuestros competidores actuales y realizamos nuevas acciones para desarrollarlas y disminuirlas respectivamente e incrementar, tanto nuestra fracción del mercado y rentabilidad, como nuestras funciones claves.				

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Mercado									
Conocimiento de las necesidades de los clientes									
<p>Situación A</p> <p>Ignoramos las características principales de nuestros clientes, así como sus deseos, necesidades y expectativas.</p>					<p>Situación B</p> <p>Conocemos ampliamente todos los deseos y necesidades básicas de nuestros clientes, y nos encontramos preparados para satisfacerlos en forma práctica; identificamos tendencias de cambio en las necesidades, gustos y preferencias del público.</p>				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estrategia de mercado.									
<p>Situación A</p> <p>No tenemos definida la estrategia de mercado que debemos de seguir, solo nos guiamos por intuiciones.</p>					<p>Situación B</p> <p>Tenemos perfectamente clara y definida la estrategia de mercado que debemos seguir.</p>				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Crecimiento del mercado									
<p>Situación A</p> <p>Desconocemos las características más significativas del crecimiento del mercado, como incremento de población, nivel de ingreso, entre otros.</p>					<p>Situación B</p> <p>Realizamos investigaciones de mercado que nos permite conocer la tendencia y el crecimiento del mismo para los próximos tres años</p>				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Producto.									
Identificación del principal producto.									
<p>Situación A</p> <p>Ignoramos la importancia que tienen en el mercado nuestros productos.</p>					<p>Situación B</p> <p>Conocemos la importancia que tiene en el mercado nuestros productos.</p>				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocimiento de vida de los productos.									
<p>Situación A</p> <p>Desconocemos la fase de vida en que se encuentran los productos que fabricamos (introducción, madurez y declive).</p>					<p>Situación B</p> <p>Llevamos a cabo investigaciones de mercado que nos permiten determinar las fases por las que atraviesan nuestros productos, nos preocupamos por la innovación y lanzamiento</p>				

					de nuevos artículos al mercado, contempla competencia, clientes y costos.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Desarrollo de nuevos productos.									
Situación A La dirección no impulsa el desarrollo de nuevos productos.					Situación B La dirección impulsa el desarrollo de nuevos productos e implanta acciones que impactan en el mercado, y se traducen en ventajas sobre la competencia.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Medio ambiente.									
Elementos que inciden en la planeación estratégica.									
Situación A Desconocemos el medio ambiente que rodea a la empresa, se toman decisiones en forma empírica sin considerar los aspectos fundamentales que le afectan.					Situación B Conocemos y analizamos el medio ambiente que nos rodea; al considerar la evolución de la economía nacional e internacional, el conocimiento del sector industrial, así como el de las tasas de interés, los recursos financieros, política monetaria y de gasto público y de impuestos, nivel salarial, competencia internacional en el mercado interno, penetración de la industria nacional, cambios tecnológicos y el nivel de productividad en la empresa, entre otros; a fin de determinar metas congruentes que nos permitan aprovechar las oportunidades actuales.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Factores claves de planeación estratégica									
Factor: Conocimiento de la planeación estratégica									
Concepto de planeación estratégica									
Situación A Identificamos algunas oportunidades y amenazas del ambiente que nos rodea y concentramos toda nuestra capacidad en la venta del producto o servicio.					Situación B Contamos con un sistema formal que nos guía en la elección de nuestro futuro, a partir del establecimiento y difusión de nuestra misión y objetivos, a la vez de precisar oportunidades y amenazas en lo que se refiere a nuestro producto, mercado, competencia y medio ambiente, para lograr un desempeño superior al de nuestros competidores.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Comprensión y participación de la planeación estratégica									
Situación A El directivo de más alto nivel y solo algunos de sus subalternos toman decisiones y dirigen el rumbo de la empresa, formulan objetivos y distribuyen recursos humanos y monetarios de criterios de interés.					Situación B El directivo de más alto nivel y los segundos en la estructura organizacional de la empresa establecen los objetivos para mediano y largo plazo, marcan el rumbo a seguir para el logro aprovechamiento de nuestras oportunidades y la asignación de recursos humanos y monetarios.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Conocimiento del negocio									
Misión de la empresa									
Situación A El propósito fundamental que persigue la organización: <ul style="list-style-type: none"> • Es confuso y no está definido por escrito. • Es confuso e indefinido. • Se ignora si está escrito 					Situación B Tenemos un descripción clara y concisa por escrito del propósito fundamental de la organización, a partir de considerar factores claves del negocio, el cual es entendido y compartido por todos los integrantes.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Objetivos generales									
Situación A El objetivo de la empresa aún no se ha establecido.					Situación B Contamos con objetivos de desempeños realistas para los próximos tres años, los cuales se derivan y son congruentes con el propósito fundamental de la organización.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Competencia.									
Universo de competidores.									
Situación A Actualmente se carece de un registro de competidores.					Situación B Contamos con un registro de nuestros competidores, el cual es constantemente actualizado.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competidores potenciales.									
Situación A					Situación B				

Desconocemos quienes podrían ser nuestros probables competidores.					Tenemos identificados nuestros probables competidores de los próximos tres años.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventajas sobre la competencia.									
Situación A Desconocemos las fuerzas y debilidades que tenemos sobre nuestros competidores actuales.					Situación B Conocemos las fuerzas y debilidades que tenemos sobre nuestros competidores actuales y realizamos nuevas acciones para desarrollarlas y disminuirlas respectivamente e incrementar, tanto nuestra fracción del mercado y rentabilidad, como nuestras funciones claves.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Mercado									
Conocimiento de las necesidades de los clientes									
Situación A Ignoramos las características principales de nuestros clientes, así como sus deseos, necesidades y expectativas.					Situación B Conocemos ampliamente todos los deseos y necesidades básicas de nuestros clientes, y nos encontramos preparados para satisfacerlos en forma práctica; identificamos tendencias de cambio en las necesidades, gustos y preferencias del público.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estrategia de mercado.									
Situación A No tenemos definida la estrategia de mercado que debemos de seguir, solo nos guiamos por intuiciones.					Situación B Tenemos perfectamente clara y definida la estrategia de mercado que debemos seguir.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Crecimiento del mercado									
Situación A Desconocemos las características más significativas del crecimiento del mercado, como incremento de población, nivel de ingreso, entre otros.					Situación B Realizamos investigaciones de mercado que nos permite conocer la tendencia y el crecimiento del mismo para los próximos tres años				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Producto.									

Identificación del principal producto.									
Situación A Ignoramos la importancia que tienen en el mercado nuestros productos.					Situación B Conocemos la importancia que tiene en el mercado nuestros productos.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocimiento de vida de los productos.									
Situación A Desconocemos la fase de vida en que se encuentran los productos que fabricamos (introducción, madurez y declive).					Situación B Llevamos a cabo investigaciones de mercado que nos permiten determinar las fases por las que atraviesan nuestros productos, nos preocupamos por la innovación y lanzamiento de nuevos artículos al mercado, contempla competencia, clientes y costos.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Desarrollo de nuevos productos.									
Situación A La dirección no impulsa el desarrollo de nuevos productos.					Situación B La dirección impulsa el desarrollo de nuevos productos e implanta acciones que impactan en el mercado, y se traducen en ventajas sobre la competencia.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Medio ambiente.									
Elementos que inciden en la planeación estratégica.									
Situación A Desconocemos el medio ambiente que rodea a la empresa, se toman decisiones en forma empírica sin considerar los aspectos fundamentales que le afectan.					Situación B Conocemos y analizamos el medio ambiente que nos rodea; al considerar la evolución de la economía nacional e internacional, el conocimiento del sector industrial, así como el de las tasas de interés, los recursos financieros, política monetaria y de gasto público y de impuestos, nivel salarial, competencia internacional en el mercado interno, penetración de la industria nacional, cambios tecnológicos y el nivel de productividad en la empresa, entre otros; a fin de determinar metas congruentes que nos permitan aprovechar las oportunidades actuales.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Factores claves de planeación estratégica									
Factor: Conocimiento de la planeación estratégica									
Concepto de planeación estratégica									
Situación A Identificamos algunas oportunidades y amenazas del ambiente que nos rodea y concentramos toda nuestra capacidad en la venta del producto o servicio.					Situación B Contamos con un sistema formal que nos guía en la elección de nuestro futuro, a partir del establecimiento y difusión de nuestra misión y objetivos, a la vez de precisar oportunidades y amenazas en lo que se refiere a nuestro producto, mercado, competencia y medio ambiente, para lograr un desempeño superior al de nuestros competidores.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comprensión y participación de la planeación estratégica									
Situación A El directivo de más alto nivel y solo algunos de sus subalternos toman decisiones y dirigen el rumbo de la empresa, formulan objetivos y distribuyen recursos humanos y monetarios de criterios de interés.					Situación B El directivo de más alto nivel y los segundos en la estructura organizacional de la empresa establecen los objetivos para mediano y largo plazo, marcan el rumbo a seguir para el logro aprovechamiento de nuestras oportunidades y la asignación de recursos humanos y monetarios.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Conocimiento del negocio									
Misión de la empresa									
Situación A El propósito fundamental que persigue la organización: <ul style="list-style-type: none"> • Es confuso y no está definido por escrito. • Es confuso e indefinido. • Se ignora si está escrito 					Situación B Tenemos un descripción clara y concisa por escrito del propósito fundamental de la organización, a partir de considerar factores claves del negocio, el cual es entendido y compartido por todos los integrantes.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Objetivos generales									
Situación A El objetivo de la empresa aún no se ha establecido.					Situación B Contamos con objetivos de desempeños realistas para los próximos tres años, los cuales				

					se derivan y son congruentes con el propósito fundamental de la organización.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Competencia.									
Universo de competidores.									
Situación A Actualmente se carece de un registro de competidores.					Situación B Contamos con un registro de nuestros competidores, el cual es constantemente actualizado.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competidores potenciales.									
Situación A Desconocemos quienes podrían ser nuestros probables competidores.					Situación B Tenemos identificados nuestros probables competidores de los próximos tres años.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventajas sobre la competencia.									
Situación A Desconocemos las fuerzas y debilidades que tenemos sobre nuestros competidores actuales.					Situación B Conocemos las fuerzas y debilidades que tenemos sobre nuestros competidores actuales y realizamos nuevas acciones para desarrollarlas y disminuirlas respectivamente e incrementar, tanto nuestra fracción del mercado y rentabilidad, como nuestras funciones claves.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Mercado									
Conocimiento de las necesidades de los clientes									
Situación A Ignoramos las características principales de nuestros clientes, así como sus deseos, necesidades y expectativas.					Situación B Conocemos ampliamente todos los deseos y necesidades básicas de nuestros clientes, y nos encontramos preparados para satisfacerlos en forma práctica; identificamos tendencias de cambio en las necesidades, gustos y preferencias del público.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estrategia de mercado.									
Situación A					Situación B				

No tenemos definida la estrategia de mercado que debemos de seguir, solo nos guiamos por intuiciones.					Tenemos perfectamente clara y definida la estrategia de mercado que debemos seguir.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Crecimiento del mercado									
Situación A Desconocemos las características más significativas del crecimiento del mercado, como incremento de población, nivel de ingreso, entre otros.					Situación B Realizamos investigaciones de mercado que nos permite conocer la tendencia y el crecimiento del mismo para los próximos tres años				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Producto.									
Identificación del principal producto.									
Situación A Ignoramos la importancia que tienen en el mercado nuestros productos.					Situación B Conocemos la importancia que tiene en el mercado nuestros productos.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocimiento de vida de los productos.									
Situación A Desconocemos la fase de vida en que se encuentran los productos que fabricamos (introducción, madurez y declive).					Situación B Llevamos a cabo investigaciones de mercado que nos permiten determinar las fases por las que atraviesan nuestros productos, nos preocupamos por la innovación y lanzamiento de nuevos artículos al mercado, contempla competencia, clientes y costos.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Desarrollo de nuevos productos.									
Situación A La dirección no impulsa el desarrollo de nuevos productos.					Situación B La dirección impulsa el desarrollo de nuevos productos e implanta acciones que impactan en el mercado, y se traducen en ventajas sobre la competencia.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Medio ambiente.									
Elementos que inciden en la planeación estratégica.									
Situación A Desconocemos el medio ambiente que rodea a la empresa, se toman decisiones en forma					Situación B Conocemos y analizamos el medio ambiente que nos rodea; al considerar la evolución de la				

empírica sin considerar los aspectos fundamentales que le afectan.					economía nacional e internacional, el conocimiento del sector industrial, así como el de las tasas de interés, los recursos financieros, política monetaria y de gasto público y de impuestos, nivel salarial, competencia internacional en el mercado interno, penetración de la industria nacional, cambios tecnológicos y el nivel de productividad en la empresa, entre otros; a fin de determinar metas congruentes que nos permitan aprovechar las oportunidades actuales.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Factores claves de planeación estratégica					Puesto: Auxiliar administrativo				
Factor: Conocimiento de la planeación estratégica									
Concepto de planeación estratégica									
Situación A Identificamos algunas oportunidades y amenazas del ambiente que nos rodea y concentramos toda nuestra capacidad en la venta del producto o servicio.					Situación B Contamos con un sistema formal que nos guía en la elección de nuestro futuro, a partir del establecimiento y difusión de nuestra misión y objetivos, a la vez de precisar oportunidades y amenazas en lo que se refiere a nuestro producto, mercado, competencia y medio ambiente, para lograr un desempeño superior al de nuestros competidores.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comprensión y participación de la planeación estratégica									
Situación A El directivo de más alto nivel y solo algunos de sus subalternos toman decisiones y dirigen el rumbo de la empresa, formulan objetivos y distribuyen recursos humanos y monetarios de criterios de interés.					Situación B El directivo de más alto nivel y los segundos en la estructura organizacional de la empresa establecen los objetivos para mediano y largo plazo, marcan el rumbo a seguir para el logro aprovechamiento de nuestras oportunidades y la asignación de recursos humanos y monetarios.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Conocimiento del negocio									
Misión de la empresa									
Situación A El propósito fundamental que persigue la organización:					Situación B Tenemos un descripción clara y concisa por escrito del propósito fundamental de la				

<ul style="list-style-type: none"> • Es confuso y no está definido por escrito. • Es confuso e indefinido. • Se ignora si está escrito 					organización, a partir de considerar factores claves del negocio, el cual es entendido y compartido por todos los integrantes.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Objetivos generales									
Situación A El objetivo de la empresa aún no se ha establecido.					Situación B Contamos con objetivos de desempeños realistas para los próximos tres años, los cuales se derivan y son congruentes con el propósito fundamental de la organización.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Competencia.									
Universo de competidores.									
Situación A Actualmente se carece de un registro de competidores.					Situación B Contamos con un registro de nuestros competidores, el cual es constantemente actualizado.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competidores potenciales.									
Situación A Desconocemos quienes podrían ser nuestros probables competidores.					Situación B Tenemos identificados nuestros probables competidores de los próximos tres años.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventajas sobre la competencia.									
Situación A Desconocemos las fuerzas y debilidades que tenemos sobre nuestros competidores actuales.					Situación B Conocemos las fuerzas y debilidades que tenemos sobre nuestros competidores actuales y realizamos nuevas acciones para desarrollarlas y disminuirlas respectivamente e incrementar, tanto nuestra fracción del mercado y rentabilidad, como nuestras funciones claves.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Mercado									

Conocimiento de las necesidades de los clientes									
Situación A Ignoramos las características principales de nuestros clientes, así como sus deseos, necesidades y expectativas.					Situación B Conocemos ampliamente todos los deseos y necesidades básicas de nuestros clientes, y nos encontramos preparados para satisfacerlos en forma práctica; identificamos tendencias de cambio en las necesidades, gustos y preferencias del público.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estrategia de mercado.									
Situación A No tenemos definida la estrategia de mercado que debemos de seguir, solo nos guiamos por intuiciones.					Situación B Tenemos perfectamente clara y definida la estrategia de mercado que debemos seguir.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Crecimiento del mercado									
Situación A Desconocemos las características más significativas del crecimiento del mercado, como incremento de población, nivel de ingreso, entre otros.					Situación B Realizamos investigaciones de mercado que nos permite conocer la tendencia y el crecimiento del mismo para los próximos tres años				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Producto.									
Identificación del principal producto.									
Situación A Ignoramos la importancia que tienen en el mercado nuestros productos.					Situación B Conocemos la importancia que tiene en el mercado nuestros productos.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocimiento de vida de los productos.									
Situación A Desconocemos la fase de vida en que se encuentran los productos que fabricamos (introducción, madurez y declive).					Situación B Llevamos a cabo investigaciones de mercado que nos permiten determinar las fases por las que atraviesan nuestros productos, nos preocupamos por la innovación y lanzamiento de nuevos artículos al mercado, contempla competencia, clientes y costos.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Desarrollo de nuevos productos.									
Situación A La dirección no impulsa el desarrollo de nuevos productos.					Situación B La dirección impulsa el desarrollo de nuevos productos e implanta acciones que impactan en el mercado, y se traducen en ventajas sobre la competencia.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Medio ambiente.									
Elementos que inciden en la planeación estratégica.									
Situación A Desconocemos el medio ambiente que rodea a la empresa, se toman decisiones en forma empírica sin considerar los aspectos fundamentales que le afectan.					Situación B Conocemos y analizamos el medio ambiente que nos rodea; al considerar la evolución de la economía nacional e internacional, el conocimiento del sector industrial, así como el de las tasas de interés, los recursos financieros, política monetaria y de gasto público y de impuestos, nivel salarial, competencia internacional en el mercado interno, penetración de la industria nacional, cambios tecnológicos y el nivel de productividad en la empresa, entre otros; a fin de determinar metas congruentes que nos permitan aprovechar las oportunidades actuales.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Factores claves de planeación estratégica					Puesto: Superintendente				
Factor: Conocimiento de la planeación estratégica									
Concepto de planeación estratégica									
Situación A Identificamos algunas oportunidades y amenazas del ambiente que nos rodea y concentramos toda nuestra capacidad en la venta del producto o servicio.					Situación B Contamos con un sistema formal que nos guía en la elección de nuestro futuro, a partir del establecimiento y difusión de nuestra misión y objetivos, a la vez de precisar oportunidades y amenazas en lo que se refiere a nuestro producto, mercado, competencia y medio ambiente, para lograr un desempeño superior al de nuestros competidores.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comprensión y participación de la planeación estratégica									
Situación A El directivo de más alto nivel y solo algunos de					Situación B El directivo de más alto nivel y los segundos en				

sus subalternos toman decisiones y dirigen el rumbo de la empresa, formulan objetivos y distribuyen recursos humanos y monetarios de criterios de interés.					la estructura organizacional de la empresa establecen los objetivos para mediano y largo plazo, marcan el rumbo a seguir para el logro aprovechamiento de nuestras oportunidades y la asignación de recursos humanos y monetarios.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Conocimiento del negocio									
Misión de la empresa									
Situación A El propósito fundamental que persigue la organización: <ul style="list-style-type: none"> • Es confuso y no está definido por escrito. • Es confuso e indefinido. • Se ignora si está escrito 					Situación B Tenemos un descripción clara y concisa por escrito del propósito fundamental de la organización, a partir de considerar factores claves del negocio, el cual es entendido y compartido por todos los integrantes.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Objetivos generales									
Situación A El objetivo de la empresa aún no se ha establecido.					Situación B Contamos con objetivos de desempeños realistas para los próximos tres años, los cuales se derivan y son congruentes con el propósito fundamental de la organización.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Competencia.									
Universo de competidores.									
Situación A Actualmente se carece de un registro de competidores.					Situación B Contamos con un registro de nuestros competidores, el cual es constantemente actualizado.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competidores potenciales.									
Situación A Desconocemos quienes podrían ser nuestros probables competidores.					Situación B Tenemos identificados nuestros probables competidores de los próximos tres años.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ventajas sobre la competencia.										
Situación A Desconocemos las fuerzas y debilidades que tenemos sobre nuestros competidores actuales.					Situación B Conocemos las fuerzas y debilidades que tenemos sobre nuestros competidores actuales y realizamos nuevas acciones para desarrollarlas y disminuirlas respectivamente e incrementar, tanto nuestra fracción del mercado y rentabilidad, como nuestras funciones claves.					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Factor: Mercado										
Conocimiento de las necesidades de los clientes										
Situación A Ignoramos las características principales de nuestros clientes, así como sus deseos, necesidades y expectativas.					Situación B Conocemos ampliamente todos los deseos y necesidades básicas de nuestros clientes, y nos encontramos preparados para satisfacerlos en forma práctica; identificamos tendencias de cambio en las necesidades, gustos y preferencias del público.					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Estrategia de mercado.										
Situación A No tenemos definida la estrategia de mercado que debemos de seguir, solo nos guiamos por intuiciones.					Situación B Tenemos perfectamente clara y definida la estrategia de mercado que debemos seguir.					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Crecimiento del mercado										
Situación A Desconocemos las características más significativas del crecimiento del mercado, como incremento de población, nivel de ingreso, entre otros.					Situación B Realizamos investigaciones de mercado que nos permite conocer la tendencia y el crecimiento del mismo para los próximos tres años					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Factor: Producto.										
Identificación del principal producto.										
Situación A Ignoramos la importancia que tienen en el mercado nuestros productos.					Situación B Conocemos la importancia que tiene en el mercado nuestros productos.					

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocimiento de vida de los productos.									
<p>Situación A Desconocemos la fase de vida en que se encuentran los productos que fabricamos (introducción, madurez y declive).</p>					<p>Situación B Llevamos a cabo investigaciones de mercado que nos permiten determinar las fases por las que atraviesan nuestros productos, nos preocupamos por la innovación y lanzamiento de nuevos artículos al mercado, contempla competencia, clientes y costos.</p>				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Desarrollo de nuevos productos.									
<p>Situación A La dirección no impulsa el desarrollo de nuevos productos.</p>					<p>Situación B La dirección impulsa el desarrollo de nuevos productos e implanta acciones que impactan en el mercado, y se traducen en ventajas sobre la competencia.</p>				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor: Medio ambiente.									
Elementos que inciden en la planeación estratégica.									
<p>Situación A Desconocemos el medio ambiente que rodea a la empresa, se toman decisiones en forma empírica sin considerar los aspectos fundamentales que le afectan.</p>					<p>Situación B Conocemos y analizamos el medio ambiente que nos rodea; al considerar la evolución de la economía nacional e internacional, el conocimiento del sector industrial, así como el de las tasas de interés, los recursos financieros, política monetaria y de gasto público y de impuestos, nivel salarial, competencia internacional en el mercado interno, penetración de la industria nacional, cambios tecnológicos y el nivel de productividad en la empresa, entre otros; a fin de determinar metas congruentes que nos permitan aprovechar las oportunidades actuales.</p>				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Apéndice 3

Análisis del diagnóstico de planeación estratégica

