



# UNIVERSIDAD VILLA RICA

---

---

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA  
OBTENER VENTAJA COMPETITIVA EN EL LAVADO DE  
AUTOS LA ESPUMA EN COATZACOALCOS,  
VERACRUZ.”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A :

LILIANA VERÓNICA ÁVILA SAAVEDRA

**DIRECTOR DE TESIS:**  
**Mtra. Ma. Del Rosario López de los Santos**

**REVISOR DE TESIS:**  
**Lic. Iván Méndez Tadeo**

COATZACOALCOS, VER.

2012



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## RECONOCIMIENTOS

Gracias a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor, gracias a mi madre, a mis madrinas, familiares y maestros por sus consejos, valores y por ayudarme cada día a cruzar con firmeza el camino de la superación, porque con su cariño y apoyo moral que siempre he recibido de ustedes, hoy he logrado uno de mis más grandes anhelos, terminando así mi carrera profesional, que es para mi la mejor de las herencias.

## ÍNDICE

Introducción.....	1
Capítulo I Metodología de la investigación .....	5
1.1 Planteamiento del problema.....	6
1.2 Justificación.....	8
1.3 Objetivos .....	9
1.3.1 Objetivo general .....	10
1.3.2 Objetivos específicos .....	10
1.4 Hipótesis .....	10
1.4.1 Hipótesis de trabajo .....	10
1.4.2 Hipótesis nula.....	10
1.5 Variables .....	11
1.6 Definición de variables .....	11
1.7 Tipo de estudio.....	12
1.8 Diseño .....	12
1.9 Población y muestra.....	12
1.10 Instrumentos de medición .....	13
1.11 Recopilación de datos .....	14
1.12 Proceso .....	14
1.13 Procedimiento .....	15
1.14 Análisis de datos .....	16
1.15 Importancia del estudio .....	17
1.16 Limitaciones del estudio .....	17
Capítulo II Marco teórico .....	19

2.1 Administración.....	20
2.1.1 Concepto de administración.....	20
2.1.2 Características de la administración .....	22
2.1.3 Importancia de la administración.....	24
2.1.4 Proceso administrativo .....	25
2.1.4.1 Concepto.....	25
2.1.4.2 Etapas del proceso administrativo .....	26
2.2 Planeación .....	30
2.2.1 Definición de planeación .....	31
2.2.2 Importancia de la planeación .....	34
2.2.3 Características de la planeación .....	35
2.2.4 Ventajas de la planeación .....	37
2.2.5 Principios de la planeación.....	38
2.2.6 Tipos de planes.....	40
2.2.7 Tipología de la planeación .....	47
2.3 Planeación estratégica.....	49
2.3.1 Inicios de la planeación estratégica .....	50
2.3.2 Concepto de planeación estratégica .....	53
2.3.3 Beneficios y propósitos de la planeación estratégica .....	55
2.3.4 Proceso de la planeación estratégica .....	58
2.3.4.1 Formulación de la estrategia .....	59
2.3.4.2 Implementación de la estrategia .....	69
2.3.4.3 Evaluación de la estrategia .....	70
2.3.5 Estrategia .....	71
2.3.5.1 Definición de estrategia.....	71
2.3.5.2 Enfoques de la estrategia.....	73

2.3.5.3 Niveles de estrategia.....	75
2.3.5.4 Tipos de estrategias.....	76
2.4 Ventaja competitiva.....	82
2.4.1 Concepto de ventaja competitiva.....	82
2.4.2 Elementos básicos de la ventaja competitiva.....	84
2.4.3 Tipos de ventajas competitivas.....	86
2.4.4 Modelo de ventaja competitiva.....	88
2.4.4.1 Las fuerzas competitivas de Michael Porter.....	88
Capítulo III Propuesta de planeación estratégica en el Lavado de Autos la Espuma.....	93
3.1 Antecedentes de la empresa.....	94
3.2 Diagnóstico de la situación.....	95
3.3 Diseño de la planeación estratégica.....	95
Capítulo IV Conclusiones.....	132
4.1 Conclusión.....	133
4.2 Sugerencias.....	135
Anexos.....	137
Bibliografía.....	149

## ÍNDICE DE TABLAS

2.1 Concepto de administración por diversos autores .....	21
2.2 Características de la planeación .....	35
2.3 Principios de la planeación.....	39
2.4 Clasificación de los planes en cuanto al periodo establecido para su realización .....	47
2.5 Clasificación de la planeación .....	48
2.6 Matriz FODA .....	65
3.1 Matriz FODA del Lavado de Autos la Espuma .....	106
3.2 Evaluación de opciones estratégicas .....	112
3.3 Procedimiento de recepción del cliente.....	119
3.4 Procedimiento de lavado de autos .....	120
3.5 Procedimiento de lavado de motor.....	121
3.6 Procedimiento de contratación de personal. ....	122
3.7 Formato de presupuesto de gastos mensuales .....	123
3.8 Descripción del puesto de gerente administrativo .....	125
3.9 Descripción del puesto de gerente de operaciones .....	126
3.10 Descripción del puesto de atención al cliente .....	127
3.11 Descripción del puesto de lavador .....	128
3.12 Check list del servicio de lavado .....	129
3.13 Medición de la calidad en el servicio .....	131

## ÍNDICE DE FIGURAS

2.1 Etapas del proceso administrativo .....	27
2.2 Elementos del concepto de planeación.....	33
2.3 Ventajas de la planeación .....	37
2.4 Tipos de planes.....	41
2.5 Características que diferencian a los propósitos de los objetivos.....	42
2.6 Características de los objetivos.....	44
2.7 Planeación estratégica formal .....	51
2.8 Beneficios de la planeación estratégica .....	55
2.9 Pasos de la formulación de la estrategia .....	60
2.10 Tipos de estrategias de integración .....	77
2.11 Tipos de estrategias de diversificación .....	79
2.12 Elementos básicos de la ventaja competitiva.....	85
2.13 Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.....	90
3.1 Entorno competitivo del Lavado de Autos la Espuma .....	111
3.2 Uniforme del personal del Lavado de Autos la Espuma.....	115



## **INTRODUCCIÓN**

## INTRODUCCIÓN

La administración aparece desde que el hombre empieza a trabajar en sociedad, simplemente no se le conocía con dicho nombre, pues la aplicaban inconscientemente tanto en su vida diaria como personal, por eso se dice que el ser humano es social por naturaleza ya que tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes.

Las sociedades se han ido transformando en el transcurso del tiempo, pasando de ser grupos informales que se dedicaban a la agricultura hasta convertirse en grandes empresas, impulsadas por la revolución industrial, caracterizadas por el surgimiento y desarrollo de las grandes organizaciones y centros industriales.

Actualmente son pocas las micro y pequeñas empresas que cuentan con una correcta planeación estratégica, éstas constituyen una fuente muy importante de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción propia.

El que la mayoría de las microempresas no cuenten con una planeación estratégica, ya sea por falta de conocimientos, miedo o resistencia al cambio es un problema para las mismas en la actualidad, ya que muchas de ellas no lo llevan a cabo como debe de ser y se ven afectadas por aquellas grandes organizaciones que tienen bien estructurado su proceso de planeación.

En esta tesis se llevará a cabo la propuesta de la planeación estratégica en una microempresa de la ciudad de Coatzacoalcos, con el propósito de crear las condiciones para su desarrollo y consolidación.

El capítulo I se refiere a la metodología de la investigación, donde se describió el planteamiento del problema que consiste en explicar las fallas o desviaciones que se presentan en la empresa, la justificación que resume el por qué se está llevando a cabo dicho trabajo, se establecieron de igual manera los objetivos generales y específicos, las hipótesis de trabajo, las variables a estudiar, se determinó tanto el tipo de estudio como el diseño de la investigación, también se delimitó la población y muestra, se especificó el instrumento de medición que proporcionó información para recopilar datos, se estableció el proceso de investigación que se realizó, de igual manera se detalló el procedimiento que se llevo a cabo, se describe el análisis de datos, la importancia del estudio y finalmente las limitaciones del mismo.

En el capítulo II se detalla el marco teórico, donde se presentan temas relacionados con la administración, características, principios administrativos, el proceso administrativo y las etapas del mismo, la ventaja competitiva así como sus elementos, tipos y modelos, dando énfasis en la planeación estratégica, con el fin de contribuir a la comprensión y análisis de aspectos relacionados con las variables del presente trabajo.

En el capítulo III se encuentran los antecedentes de la empresa Lavado de Autos la Espuma, cómo y en qué año se formó, la ubicación, sus integrantes, así como la historia de la misma; se detalla el diagnóstico de la situación en la que se encuentra en la actualidad y posteriormente se desarrolla la planeación estratégica propuesta a dicha empresa.

Por último en el capítulo IV se establecen los resultados que se obtuvieron de la investigación realizada en los capítulos anteriores, como de igual manera se encuentran las conclusiones a las que se llegaron y se enlistan las sugerencias que propone dicho trabajo.

**CAPÍTULO I**  
**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 Planteamiento del problema**

La administración es una ciencia universal que se relaciona estrechamente con otras ciencias, como son la economía, contabilidad, sociología, matemáticas, psicología, antropología, historia, geografía y filosofía, se encuentra presente en todas partes y ámbitos, ésta imparte efectividad a los esfuerzos humanos, en general, es esencial para cualquier organismo social y las personas sin darse cuenta día con día la utilizan.

Para que la administración sea llevada a cabo de una manera exitosa dentro de una empresa, debe contar con un proceso, el cual se compone de un conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad, estas son: la planeación, organización, dirección y control, las cuales se interrelacionan entre sí para la consecución de los objetivos de la organización, siendo la planeación la base de las tres restantes.

Hoy en día, la mayoría de las personas que tienen microempresas, creen que no es necesario contar con el diseño de una planeación, ya sea porque desconocen las ventajas que esta les puede proporcionar, carecen de los conocimientos administrativos adecuados, ignoran que tan importante es para lograr trascender y los grandes beneficios que le puede aportar, como el establecer uno o varios objetivos que le permitan tener un rumbo encaminado al cumplimiento de los mismos; o simplemente porque no poseen las herramientas

de trabajo suficientes y no se han ido actualizando conforme la tecnología avanza.

La competencia actualmente es un factor de vital importancia ya que se ha convertido en una amenaza desde el punto de vista empresarial; es decir, desde la perspectiva y la posición del inversionista, debido a que la empresa que ofrezca mejor servicio, precios, promociones o productos es la que obtiene una ventaja competitiva.

Son numerosas las microempresas que trabajan con administración empírica, es decir, por medio de la experiencia que han adquirido con el paso de los años; lamentablemente con el establecimiento de instituciones extranjeras que traen nuevas metodologías de trabajo y tecnología avanzada, es necesario que en toda empresa ya sea micro, pequeña, mediana o grande cuenten con una correcta planeación, en donde se encuentren bien definidas las metas que se desean alcanzar, en qué momento y por medio de qué instrumentos o caminos van a poder llegar a los objetivos establecidos.

Para lograr todo esto es necesario que independientemente del tipo o ramo que sea el negocio, cuente con el diseño de una planeación estratégica ya que esta le proporciona una dirección o camino a seguir, describe cuál es su propósito, fin o razón de ser, al igual que se formulan estrategias tanto financieras como tecnológicas y publicitarias para lograr obtener una mayor rentabilidad económica dentro de la compañía; establece diversas alternativas a las diferentes problemáticas que se pueden presentar a lo largo del camino y así poder elegir que solución es la más conveniente para la organización.

El Lavado de Autos la Espuma tiene diez años de haberse establecido y de ofrecer sus servicios en la ciudad de Coatzacoalcos Veracruz, sin embargo los

dueños que dirigen la misma no saben que tan importante es la planeación estratégica, esto es debido a que no poseen los conocimientos administrativos adecuados; por esa causa los procedimientos con los que cuentan son deficientes para el desarrollo de las actividades ya que las instrucciones las dicen de manera oral y vaga, no tienen lineamientos a seguir, les hace falta establecer una misión, visión y objetivos, de igual forma desconocen el procedimiento adecuado para la elaboración de sus presupuestos de compras y gastos, esto les perjudica financieramente hablando; en conjunto les repercute como organización viéndose reflejado al no estar obteniendo una productividad deseada, en resumen los resultados no son los esperados en términos económicos.

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que facilita la toma de decisiones futuras, es necesaria para la formulación de las metas y estrategias sólidas de la organización, ayuda a los directivos a prepararse ante las situaciones cambiantes que se puedan presentar, es decir contribuye en gran medida en las microempresas para que obtengan ventaja competitiva en determinado sector.

De lo anterior, nace la siguiente interrogante ¿Es necesario que el Lavado de Autos la Espuma cuente con el diseño de una planeación estratégica para obtener ventaja competitiva dentro del mercado?

## **1.2 Justificación**

En la mayoría de las microempresas es muy común que se carezca del diseño de una planeación estratégica ya que anteriormente no le prestaban tanta importancia a esta herramienta, sin embargo actualmente es esencial en toda organización, las que saben cómo utilizarla y aplicarla correctamente, son las que



con el paso del tiempo, han logrado mantenerse en competencia con la llegada de nuevas empresas y alcanzado el éxito.

La presente tesis tiene como finalidad diseñar la planeación estratégica del Lavado de Autos la Espuma y generar un documento que sirva para elevar el nivel competitivo de dicha microempresa en la región, ayudándole a conocer la situación en la que se encuentra, identificando cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, como también saber quienes son sus principales competidores, los productos sustitutos que existen, los nuevos entrantes, estableciendo estrategias para generar una mayor utilidad.

Contar con el diseño de una planeación estratégica ayudará al Lavado de Autos la Espuma a tener un buen funcionamiento de sus recursos tanto materiales como humanos, establecer objetivos claros a los cuales llegar, con el fin de tener propósitos congruentes y estos sean compatibles con los de las diversas áreas de la organización; igualmente le brindará la facilidad de ser flexible y logre adaptarse rápidamente a las situaciones cambiantes que puedan presentarse con en el paso del tiempo, también beneficiará a la empresa en cuanto a las tareas o actividades que realice el personal sean más sencillas, para así poder darse a conocer en la ciudad de Coatzacoalcos, ampliar su gama de clientes y poder competir con las diversas empresas del mismo ramo que están dentro de la ciudad, reducirán costos innecesarios obteniendo mayores ingresos, aprovechando las oportunidades que se presenten para tener una mayor productividad y obtener ventaja competitiva en el mercado.

### **1.3 Objetivos**

El presente trabajo de investigación consta de dos clases de objetivos, el general y específico, los cuales se describen a continuación.

### **1.3.1 Objetivo general**

Diseñar la planeación estratégica del Lavado de Autos la Espuma para obtener una ventaja competitiva en la ciudad de Coatzacoalcos, Veracruz.

### **1.3.2 Objetivos específicos.**

1. Formular la misión y visión de la empresa.
2. Plantear objetivos organizacionales que permitan dar dirección a las acciones de la empresa.
3. Analizar la situación de la empresa a través de la matriz FODA.
4. Aplicar el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter.
5. Crear estrategias genéricas para obtener ventaja competitiva.
6. Definir las políticas operativas de la empresa.
7. Establecer procedimientos que ayuden a la realización de las tareas y actividades.

## **1.4 Hipótesis**

### **1.4.1 Hipótesis de trabajo**

El diseño de la planeación estratégica es determinante para que el Lavado de Autos la Espuma obtenga ventaja competitiva en la ciudad de Coatzacoalcos Veracruz.

### **1.4.2 Hipótesis nula**

Es innecesario el diseño de una planeación estratégica para que el Lavado

de Autos la Espuma obtenga ventaja competitiva en la ciudad de Coatzacoalcos, Veracruz.

### **1.5 Variables**

Independiente: El diseño de planeación estratégica.

Dependiente: Ventaja competitiva.

### **1.6 Definición de variables**

El diseño de planeación estratégica: es una herramienta que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, en el desarrollo e implementación de planes, así como de la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión, propósitos y de sus objetivos, es un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

Ventaja competitiva: consiste en el conjunto de características distintivas que posee determinada empresa que la hace diferente de sus competidores, logrando obtener rendimientos mayores a ellos de manera sostenible en el tiempo. Esta se puede manifestar de diversas formas, ya sea por tener un precio más accesible, una buena imagen, una prestación adicional de un servicio o de una ubicación privilegiada, y los clientes tienen que percibir esta particularidad para ser considerada como tal, sin embargo, esta característica debe de ser única, ya que en el momento en que los rivales la posean, dejará de ser una ventaja.

### **1.7 Tipo de estudio**

Los tipos de estudios que se llevaron a cabo en esta investigación fueron el descriptivo y confirmatorio ya que se explican las características más importantes del fenómeno que se está presentando en dicha empresa, recabando información fidedigna para así poder despejar toda duda, tener una idea más clara y específica de la situación, y con esto poder aceptar o rechazar la hipótesis planteada, llegando a conclusiones con respecto a dicho fenómeno.

### **1.8 Diseño**

La investigación llevada a cabo fue de campo de tipo no participante, ya que el estudio se realizó en dicha empresa fungiendo el investigador como observador, se estructuraron entrevistas y cuestionarios de aplicación simple que ayudaron a realizar el diagnóstico del negocio Lavado de Autos la Espuma; el personal involucrado en las respuestas fueron los propietarios y colaboradores de la misma.

### **1.9 Población y muestra**

La población de estudio está conformada por el Lavado de Autos la Espuma la cuál está compuesta por los propietarios y el personal que labora en dicha organización, debido a que el negocio es una microempresa no se llevo a cabo la realización de la muestra. La población está integrada por:

2 Gerentes

16 Empleados:

- 12 Personal de lavado

- 4 Atención al cliente

### **1.10 Instrumentos de medición**

Los instrumentos que se utilizaron para llevar a cabo esta investigación fueron:

a) Entrevista: se realizó una entrevista estructurada de 9 preguntas a los propietarios de la empresa para conocer la situación en la que se encuentran. Ver anexo 1.

b) Cuestionario: se les aplicó a las socias de la empresa un cuestionario de reflexión estratégica con 8 preguntas básicas sobre los grupos de interés, valores, principios, calidad, necesidades que desean satisfacer, productos y servicios que la empresa Lavado de Autos la Espuma ofrece. Ver anexo 2.

c) Observación: con esta se inspeccionó de manera general el área de trabajo, los puntos observados fueron los siguientes:

- Políticas de la empresa
- Reglas
- Programas
- Procedimientos
- Presupuestos
- Alternativas
- Estrategias
- Clientes atendidos por día

d) Matriz FODA: Se llevó a cabo el análisis FODA en el Lavado para determinar la situación actual en la que se encuentran, así como detectar los factores internos que son las fortalezas y debilidades; externos que son las oportunidades que presenta y amenazas que la afectan. Ver anexo 3.

### **1.11 Recopilación de datos**

La recopilación de datos del marco teórico se basó en la información recabada en los meses de marzo y abril tanto en libros especializados, como en páginas de internet que trataban sobre temas de: administración, proceso administrativo, planeación estratégica y sus etapas etc., igualmente se aplicaron la entrevista y cuestionario a los gerentes en el mes de abril del año 2012; también se realizó la observación por medio de visitas en la zona de trabajo en los distintos turnos que tiene el Lavado la Espuma durante una semana en el mes abril del presente año.

### **1.12 Proceso**

Los pasos que se llevaron a cabo para poder realizar la investigación satisfactoriamente fueron:

1. Solicitar al Lavado de Autos la Espuma el permiso para realizar un estudio.
2. Entrevista inicial.
3. Estructura de cuestionario.
4. Análisis y síntesis de resultados
5. Propuesta del diseño de la planeación estratégica al Lavado de Autos la Espuma.

### 1.13 Procedimiento

A continuación se describe el procedimiento que se llevo a cabo en la investigación:

#### 1. Solicitar al Lavado de Autos la Espuma el permiso para realizar un estudio

- Se fijó una reunión previa con las socias del Lavado de autos la Espuma.
- En dicha reunión se solicitó el permiso para asistir determinados días al establecimiento y así poder observar el método de cómo llevan a cabo su trabajo los empleados de la empresa.

#### 2. Entrevista inicial

- Se estableció una fecha y lugar para reunirse con las dueñas y efectuar la entrevista.
- Una vez establecida la fecha y el lugar, el día 03 de abril del 2012 en la oficina del negocio se entrevistó a las dueñas del Lavado de Autos la Espuma.

#### 3. Estructura de cuestionario

- Se realiza una serie de preguntas relacionadas con el tema de planeación estratégica.
- De la serie de preguntas, se procede a seleccionar las más adecuadas.
- Se le da diseño y formato teniendo como resultado un cuestionario de 8 preguntas.

#### 4. Análisis y síntesis de resultados

- Una vez obtenidas las repuestas por parte de los propietarios, se realiza una revisión de las mismas.
- Para poder evaluar los resultados se establece una ponderación.
- Se hace una presentación de los resultados en gráficas y se elabora un diagnóstico de la información recabada.

#### 5. Propuesta del diseño de la planeación estratégica al Lavado de Autos la Espuma

- Definición de la misión, visión y objetivos.
- Análisis de los recursos de la organización.
- Identificación de las fortalezas y debilidades.
- Análisis del entorno externo
- Identificación de oportunidades y amenazas
- Establecimiento de programas y metas de trabajo.
- Formulación de estrategias.

### **1.14 Análisis de datos**

Los datos recabados por medio de las entrevistas fueron de apoyo para el análisis de los resultados proporcionados por los cuestionarios, ya que se elaboró consistentemente y de acuerdo al tipo de estudio por medio de: agrupación, categorización, codificación y tabulación de los resultados. Las respuestas que fueron agrupadas por ponderación, se categorizaron de acuerdo a las preguntas y se capturaron en una tabla en Excel.



De igual manera se utilizó el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter, con el cuál se pudo analizar el poder de negociación de los compradores, proveedores, la amenaza de nuevos entrantes, productos sustitutivos y la rivalidad entre los competidores. Ver anexo 4.

### **1.15 Importancia del estudio**

El diseño de una planeación estratégica, derivado de la presente investigación, guía a la administración de la empresa Lavado de Autos la Espuma a un uso máximo de los recursos y factores disponibles, pues intenta definir lo que dicho negocio pretende ser a largo plazo y establece los medios para lograrlo. Uno de los propósitos de toda microempresa es obtener utilidades, al perseguir este objetivo, se deben implantar controles que ayuden a los dueños a mantener los costos dentro de los límites, herramientas administrativas que permitan profesionalizar a los trabajadores, conocerse así misma, analizar su situación, evaluar sus puntos fuertes y débiles, consolidar sus fortalezas, fijar las prioridades organizacionales para así generar una ventaja competitiva real en la ciudad de Coatzacoalcos.

### **1.16 Limitaciones del estudio**

Algunas de las limitantes que se presentaron en el transcurso del proyecto fueron:

El tiempo.

La problemática que se presentó fue el fijar las citas para la aplicación de la entrevista y cuestionario a las dueñas del Lavado de Autos la Espuma, debido a que el tiempo es de vital importancia en toda investigación, ya que es necesario

que ambas partes puedan posponer sus demás actividades para así reunirse el mismo día y dar relevancia al desarrollo del estudio, cuando alguna de estas dos partes no puede, lleva a que la investigación se retrase y no se haga conforme a lo esperado. Para esto se habló con las propietarias de lo importante que era el aplicarles la entrevista lo más antes posible, fue así como se agendó una cita con ellas y se procedió a efectuarles la entrevista y el cuestionario.

La resistencia al cambio.

Uno de los principales obstáculos que se presentaron fue la resistencia y miedo al cambio ya que la mayoría de las personas que tienen establecido un tipo de metodología en su trabajo, les resulta un tanto incomodo u ofensivo el cambiar de método, igualmente el sentirse observados en horas laborales, para esto se les tuvo que explicar que se estaría asistiendo al negocio determinados días para observar la metodología general de trabajo, mencionándoles los beneficios de aceptar la propuesta y de darles a conocer los resultados satisfactorios que les traerá el adaptarse a los nuevos patrones que hay en la actualidad.

Proporcionar información confidencial.

Otro factor que se presentó fue el que las socias del Lavado tuvieran miedo de proporcionar información confidencial, y que esta fuera mal utilizada, se les tuvo que explicar que era necesario contar con ella para la realización del estudio, igualmente que sería empleada para fines académicos y con ella hacer un diagnóstico que les permitiría conocer su situación actual, la cuál les será de gran beneficio para saber cuales son sus ventajas y desventajas.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1 Administración**

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación o planeación, la organización, la dirección y el control, aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. La administración no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter universal, la encontramos presente en todas partes.

No sirve de mucho que en una empresa existan buenas instalaciones, el mejor equipo o una excelente ubicación, si lo todo lo anterior no va acompañado del elemento humano necesario para dirigir las actividades, es decir, la administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos, ayuda a obtener personal sobresaliente, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas superiores ya que se mantiene al frente de las condiciones cambiantes, proporciona previsión y creatividad.

### **2.1.1 Concepto de administración**

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la empresa y el empleo de todos los demás

recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas por la institución. En la siguiente tabla se muestran distintos conceptos de administración por diversos autores.

TABLA 2.1 Concepto de administración por diversos autores.

Administración	
Autor	Concepto
Idalberto Chiavenato	La administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales" <sup>1</sup> .
Robbins y Coulter	La administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas" <sup>2</sup> .
Reinaldo O. Da Silva	Define la administración como "un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización" <sup>3</sup> .
Brook Adams	La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad.

<sup>1</sup> Chiavenato Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 7a edición, México, McGraw-Hill Interamericana, 2004, p. 10.

<sup>2</sup> Coulter, Mary y Robbins Stephen, *Administración*, 8a Edición, México, Pearson Educación, 2005, pp. 7.

<sup>3</sup> Oliveira Da Silva Reinaldo, *Teorías de la Administración*, México, International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002, p. 6.

Por medio de la administración se puede elevar la productividad y los niveles de vida en los países en vías de desarrollo, ya que ésta imparte efectividad a los esfuerzos humanos, ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas, se mantiene al frente de las condiciones cambiantes, proporciona previsión y creatividad.

### **2.1.2 Características de la administración**

#### Universalidad

La administración existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse tanto en una empresa industrial, en el ejército, un hospital, o en una escuela, es decir, se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir la coordinación sistemática de los medios.

#### Unidad temporal

Aunque se distingan las etapas, fases y elementos del proceso administrativo, todas estas existen simultáneamente ya que en todo momento de la vida de una empresa se están dando en mayor o menor grado, todos o la gran parte de los elementos administrativos están presentes dentro de una organización.

#### Amplitud de ejercicio

La administración se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal, ya sean gerentes, subgerentes, presidentes, supervisores, amas de casa, etc.

### Especificidad

La administración tiene sus propias características las cuales son inconfundibles con otras ciencias, aunque va acompañada siempre de ellas son completamente distintas, aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter determinado.

### Interdisciplinariedad

La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

### Flexibilidad

Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican, es decir, se adapta a las necesidades particulares de cada organización.

También se pueden mencionar otras características como:

- Es un medio para ejercer impacto en la vida humana, es decir, la administración influye en su medio ambiente.
- Se logra mediante los esfuerzos, para participar en la administración se requiere dejar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan mediante los esfuerzos de otros.

- La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica.
- La administración es intangible ya que su presencia queda evidenciada por el resultado de los esfuerzos.

### **2.1.3 Importancia de la administración**

La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente es más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste; el éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente de su buena administración, de los elementos materiales y humanos con que ese organismo cuenta.

La elevación de la productividad depende de la adecuada administración de las empresas, igualmente para obtener una mejor coordinación de sus elementos, maquinaria, mano de obra y personal; ya que si cada célula es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

En resumen se podría decir que la administración es importante porque:

- Se aplica a todo tipo de empresa.
- El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración.
- Eleva la productividad
- La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.
- En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando la administración.



#### **2.1.4 Proceso administrativo**

La administración es considerada como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo. Este proceso está formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, dirección y control, los cuales constituyen el proceso de la administración; una expresión sumaria de estas funciones fundamentales de la administración es:

- La planeación es indispensable para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.
- Con la organización se distribuye el trabajo entre los miembros del grupo, así como establece y reconoce las relaciones necesarias.
- La dirección es importante para que los miembros del grupo lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.
- El control de las actividades para que estas se conformen con los planes.

##### **2.1.4.1 Concepto**

Proceso administrativo es un conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos; se refiere a planear, organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa así como dirigir y controlar sus actividades.

Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios a los fines que se desean alcanzar.

Según Münch Galindo el proceso administrativo es “el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”<sup>4</sup>.

James Stoner dice que “la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas”<sup>5</sup>.

El proceso administrativo es importante ya que sigue siendo utilizado hoy en día por la mayoría de las empresas en el mundo, debido a la universalidad de sus términos y funciones las cuales cuentan con su propia importancia.

#### **2.1.4.2 Etapas del proceso administrativo**

##### Planeación o planificación

La planeación es decir qué hacer, cómo, cuándo, y quién ha de hacerlo; cubre la brecha que va desde donde estamos hasta donde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían; aunque el futuro exacto rara vez puede ser predicho, y los factores fuera de control pueden interferir con los planes mejor trazados, a menos que haya planeación, los hechos son abandonados al azar.

---

<sup>4</sup> García, Martínez, José y Münch, Galindo, Lourdes *Fundamentos de administración, 9ª edición*, México, Editorial trillas, 2012, p 31

<sup>5</sup> Finch Stoner, James Arthur et al., *Administración*, 6a edición, México, Editorial Prentice Hall, 1996, p. 11.

La planeación es un proceso intelectualmente exigente; requiere la determinación de los cursos de acción y la fundamentación de las decisiones, en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas.

En la siguiente figura se podrán observar las etapas del proceso administrativo.



FIGURA 2.1 Etapas del proceso administrativo.

#### Actividades importantes de la planeación

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- Pronosticar.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.

- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

## Organización

Se trata de determinar que recursos y actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe de diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa.

Para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, la "organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito".<sup>6</sup>

## Actividades importantes de la organización

- Subdividir el trabajo en unidades operativas (departamentos).
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos.
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Aclarar los requisitos del puesto.
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.

---

<sup>6</sup>Ferrell O.C. et al., *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*, 4a Edición, México, McGraw-Hill Interamericana, 2004, p. 215.

- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración.
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

### Dirección

Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización, implica mandar, motivar e influir en los empleados para que realicen las tareas esenciales; las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los directivos al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

La dirección incluye motivación y enfoque de liderazgo, es decir, es la supervisión cara a cara de los empleados en las actividades diarias del negocio. La eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa.

### Control

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra dónde existen desviaciones con los estándares y ayuda a

corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control, los planes no se logran por si solos, ya que éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales. La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para checar que los planes trazados se implanten en forma correcta.

La función de control consta de cuatro pasos básicos:

- Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
- Checar el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año, etc.)
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad

## **2.2 Planeación**

Una parte muy importante en el proceso administrativo es la planeación, ésta consiste en elegir un curso de acción, decidir por anticipado qué es lo que debe hacerse, en qué secuencia, cuándo y cómo. La planeación es la base para

una acción efectiva, anticiparse y prepararse para los cambios que podrían afectar los objetivos organizacionales, es indispensable para integrar las funciones administrativas y necesarias para controlar las operaciones de la organización.

### **2.2.1 Definición de planeación**

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es indispensable determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos, recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada.

Por estas razones es que la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.

La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos ya que es necesario planearlos con anterioridad. Para Koontz y Weihrich, la eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos"<sup>7</sup>

Antes de formular una definición de la planeación, se analizarán algunas emitidas por distintos autores, con el fin de obtener los elementos comunes a dicho concepto.

---

<sup>7</sup>Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, *Administración Una Perspectiva Global*, 12a. Edición, México, McGraw-Hill Interamericana, 2004, p. 14.

Agustín Reyes Ponce

“La planeación consiste en fijar el curso de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, La secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización”<sup>8</sup>

José Antonio Fernández Arena

Define la planeación como “el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define el problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas”.<sup>9</sup>

Jorge I. Oria

“La planeación es una función administrativa continua y dinámica de seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, políticas, procedimientos y programas de una organización”.<sup>10</sup>

Es necesario tomar en cuenta todas las herramientas para llevar acabo una buena planeación, ya que estas ayudaran a tomar buenas decisiones y elaborar un plan para lograr los objetivos. La siguiente figura muestra los elementos que componen el concepto de planeación.

---

<sup>8</sup> Concepto e importancia de la planeación, <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoElImportanciaDePlaneacion>

<sup>9</sup> Idem.

<sup>10</sup> Idem.



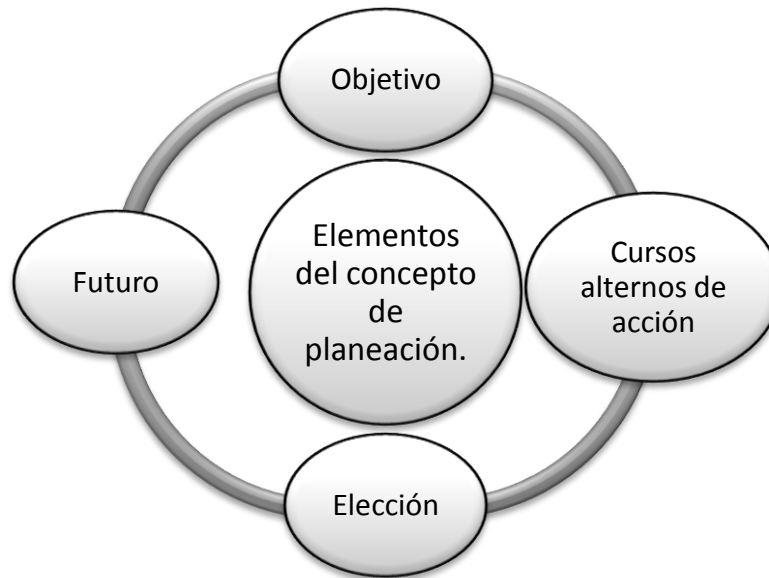


FIGURA 2.2 Elementos del concepto de planeación.

**Objetivo:** el punto de partida, es decir, el aspecto fundamental al planear es determinar los objetivos y resultados.

**Cursos alternos de acción:** al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción y estrategias, para conseguir los objetivos.

**Elección:** la planeación implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada.

**Futuro:** la planeación trata de prever situaciones futuras, de anticipar hechos inciertos y prepararse para contingencias.

Con los elementos también se puede definir a la planeación como la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos,

con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

### **2.2.2 Importancia de la planeación**

La planeación es la primera etapa del proceso administrativo y es de vital importancia que se utilice esta herramienta ya que consiste en imaginar, prever, visualizar, pensar con orden y sentido común lo que se tendrá que hacer el día de mañana, de tal forma que al iniciar cualquier actividad, se pueda ejecutar de la mejor manera posible pensando en las consecuencias a corto y a largo plazo.

Razones por las cuales es importante la planeación:

- Propicia el máximo desarrollo de la empresa.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se puedan presentar en el futuro.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten.
- Mantiene una mentalidad futurista.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.

- Proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

### 2.2.3 Características de la planeación

Las características más importantes de la planeación se muestran y describen en la siguiente tabla.

TABLA 2.2 Características de la planeación.

Planeación	
Característica	Descripción
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un proceso permanente y continuo.</li> </ul>	“No se agota en ningún plan de acción, si no que se realiza continuamente en la empresa”. <sup>11</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientada hacia el futuro.</li> </ul>	La planeación es una relación entre tareas por cumplir y el tiempo disponible para ello.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Racionalidad en la toma de decisiones.</li> </ul>	Funciona como un medio orientador para la toma de decisiones ya que le da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre en la selección de alternativas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selecciona un curso de acción.</li> </ul>	Constituye un curso de acción elegida entre varias alternativas de caminos potenciales y su elección debe estar siempre en función de las consecuencias futuras.

<sup>11</sup> Costa Sussana, *La planificación, características de la planeación*, <http://www.monografias.com/trabajos35/la-planificacion/la-planificacion.shtml>

## Continúa TABLA 2.2

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planeación es sistémica.</li> </ul>	<p>Debe tener en cuenta la totalidad de la empresa, el órgano o la unidad para la cual se elaboro sin omitir las relaciones externas e internas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es repetitiva.</li> </ul>	<p>Incluye pasos o fases que se suceden, es un proceso que forma parte de otro mayor. Dado que la planeación se proyecta hacia el futuro, debe ser suficientemente flexible para aceptar ajustes y correcciones a medida que se vaya ejecutando</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planeación es una técnica cíclica.</li> </ul>	<p>“La planeación se convierte en realidad a medida que se ejecuta. Así mismo, reduce la incertidumbre y aumenta la información”.<sup>12</sup></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una función administrativa que interactúa con las demás.</li> </ul>	<p>Está estrechamente ligada a las demás funciones de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de la organización.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una técnica de coordinación e integración.</li> </ul>	<p>Permite la coordinación e integración de varias actividades para conseguir los objetivos previos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planeación es una técnica de cambio e innovación.</li> </ul>	<p>“Constituye una de las mejores maneras deliberadas de introducir cambios e innovaciones en una empresa, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro”.<sup>13</sup></p>

---

<sup>12</sup> Idem.

<sup>13</sup> Idem.

### 2.2.4 Ventajas de la planeación

En la figura 2.3 se mencionan algunas de las ventajas que ofrece la planeación.

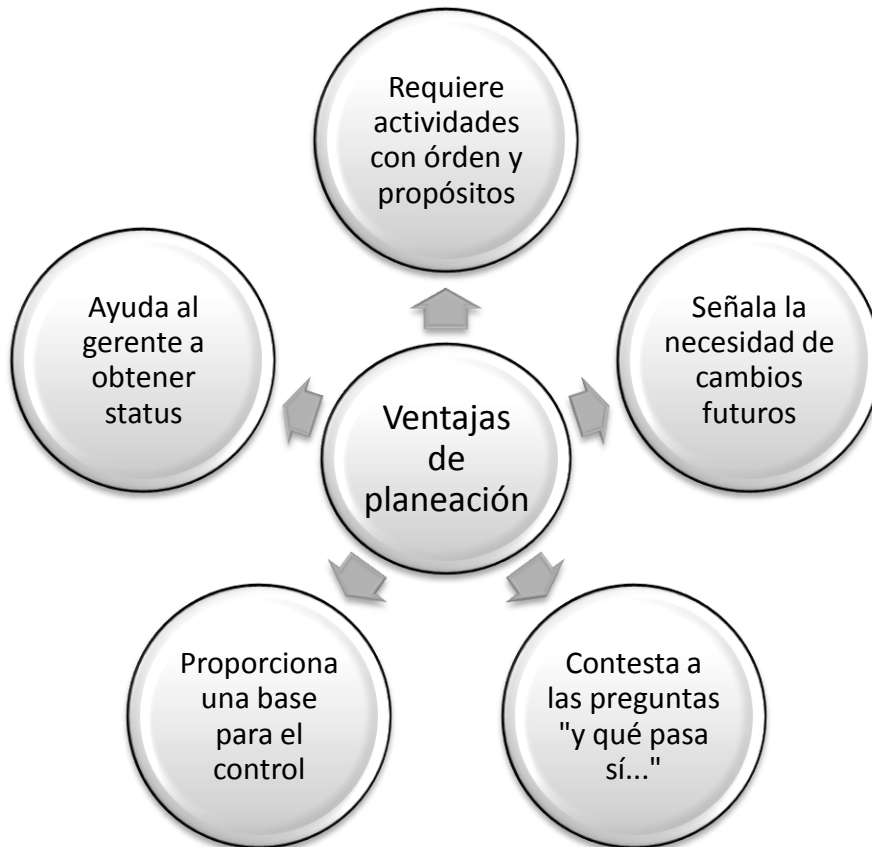


FIGURA 2.3 Ventajas de la planeación.

- Requiere actividades con orden y propósitos

Se enfocan todas las actividades hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos, se minimiza el trabajo no productivo.

- Señala la necesidad de cambios futuros

La planeación ayuda al gerente a visualizar las futuras posibilidades, a ver las cosas como podrían ser, no como son y a evaluar los campos clave para una posible participación.

- Contesta a las preguntas "y qué pasa sí..."

Tales preguntas permiten al que hace la planeación ver, a través de una complejidad de variables que afectan a la acción que desea emprender.

- Proporciona una base para el control

Se determinan las fechas críticas desde el principio, se fija la terminación de cada actividad y las normas de desempeño, estas sirven de base de control.

- Ayuda al gerente a obtener status

Ayuda al gerente a proporcionar una dirección confiada y agresiva, capacita al gerente a tener a la mano todo lo necesario evitando que se diluyan o se anulen sus esfuerzos.

### **2.2.5 Principios de la planeación**

Los principios en la planeación son muy importantes para poder aplicar cada uno de los elementos que la forman; un principio es una proposición que se formula para que sirva de guía a la acción. Aunque no hay dos empresas que sean idénticas, hay ciertos principios comunes a todas ellas, sin embargo, su

aplicación tiene que variar por necesidad, para ajustarlos a las circunstancias individuales.

A continuación se describen detalladamente los principios de la planeación (ver tabla 2.3)

TABLA 2.3 Principios de la planeación.

Principios	
Principio	Descripción
Universalidad	La planeación debe comprender suficiente cantidad de factores como tiempo, personal, materia, presupuestos, etc., de tal manera que al desarrollar el plan sea suficiente.
Racionalidad	Todos y cada uno de los planes deben estar fundamentados lógicamente, deben contener unos objetivos que puedan lograrse y también los recursos necesarios para lograrlos.
Precisión	Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas, ya que constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.
Flexibilidad	Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.
Unidad	Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse

Continúa TABLA 2.3

	que existe uno sólo para cada función y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general
Factibilidad	Lo que se planee debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse, hay adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.
Compromiso	Este principio indica que la planeación a largo plazo es la más conveniente porque asegura que los compromisos de la empresa encajen en el futuro, quedando tiempo para adaptar mejor sus objetivos y políticas a las tendencias descubiertas, a los cambios imprevistos.
Factor limitante	En este principio se resalta la importancia de la objetividad en el momento de tener que escoger entre diferentes cursos de acción o diversas alternativas para llegar a un fin.
Inherencia	La programación es necesaria en cualquier organización humana y es propia de la administración. Planificar conduce a la eficiencia y otorga la posibilidad de ofrecer respuestas oportunas a los cambios sociales.

### 2.2.6 Tipos de planes

El hecho de que algunos gerentes no reconozcan que hay diferentes tipos de planes a menudo ha causado dificultades para hacer eficaz la planeación; al



tener presente que un plan abarca cualquier curso de acción futura, puede verse que los planes son variados, como lo muestra la siguiente figura:



FIGURA 2.4 Tipos de planes.

### Propósitos o misiones

Los propósitos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social, se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos funcionarios de la empresa; se establecen en forma paralela al inicio de la misma y no indican una limitante de duración en el futuro.

Jack Fleitman, define la misión de la siguiente manera: "La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general".<sup>14</sup>

Los propósitos son parte de la acción inicial de un organismo social; las cuatro características que se presentan en el siguiente cuadro lo diferencian de los objetivos. (Ver figura 2.5)

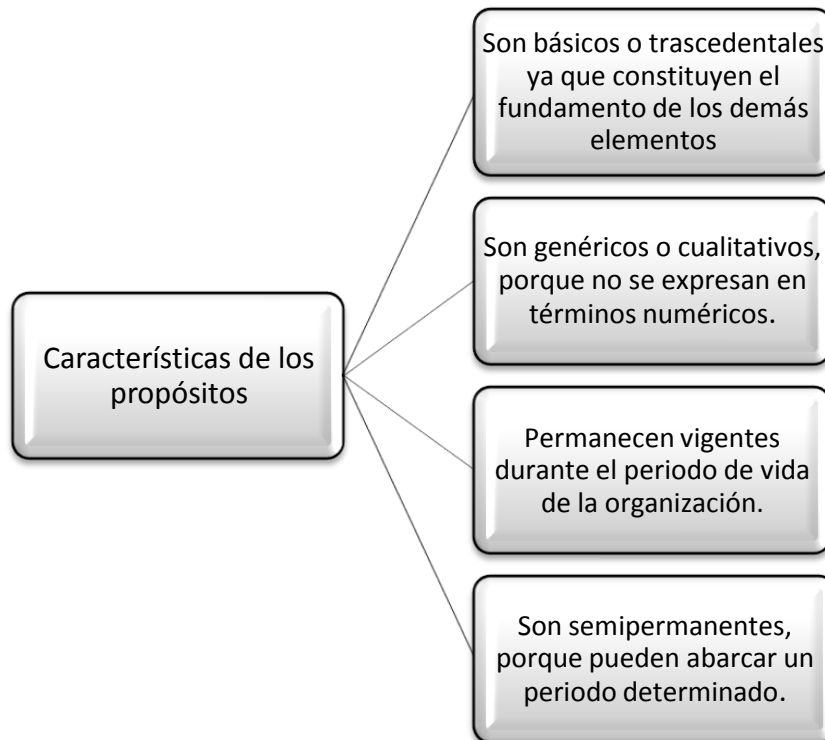


FIGURA 2.5 Características que diferencian a los propósitos de los objetivos.

<sup>14</sup> Fleitman, Jack, *Negocios Exitosos*, s.l.i, Mc Graw Hill, 2000, p. 37.

## Objetivos

Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación, la misión aclara el propósito de la organización a la administración, los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad, no sólo representan el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual se dirige la organización, igualmente la integración de personal, dirección y control; un objetivo administrativo prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente, está compuesto de cuatro conceptos:

- Meta
- Ámbito
- Carácter definitivo
- Dirección.

### Tipos y clasificación de objetivos

En toda empresa existen muchos objetivos, pero algunos objetivos comunes a todas las organizaciones incluyen:

- Metas a corto plazo, 1 año o menos.
- Metas a mediano plazo, 1 a 5 años.
- Metas a largo plazo, más de 5 años.

En la figura 2.6 se pueden observar algunas de las características más importantes que tienen los objetivos.



FIGURA 2.6 Características de los objetivos.

## Estrategias

Durante años el ejército usó la palabra "estrategias" para designar los grandes planes que se hacen a la luz de lo que se cree que un adversario podría hacer o no. Aunque el término "estrategias" todavía tiene usualmente una connotación competitiva, los gerentes lo usan cada vez más para señalar áreas amplias de la operación de una empresa.

“La estrategia de una compañía es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas

para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado”.<sup>15</sup>

## Políticas

“El término política se refiere a pautas, reglas, formas y prácticas administrativas específicas que se formulan para estimular y apoyar el trabajo hacia las metas fijadas. Las políticas se pueden considerar como elementos direccionadores para lograr las estrategias”<sup>16</sup>.

Las políticas existen comúnmente en todos los niveles de la organización e incluyen desde grandes políticas de la compañía y de los departamentos hasta políticas menores aplicables a los segmentos más pequeños de la organización.

Como las políticas son guías para la toma de decisiones, de ello se desprende que deben permitir discreción, es decir, deben tener margen de libertad, ya que de lo contrario serían reglas.

## Procedimientos

Los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras, son guías para la acción, más que para el pensamiento y describen la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades; son secuencias cronológicas de acciones requeridas.

---

<sup>15</sup> Thompson Jr, A, Arthur. et al., *Administración estratégica. Teoría y casos*, 15a edición, México, Mc Graw Hill, 2008, p.3.

<sup>16</sup> Cuero Osorio, Estiven, *Planeación estratégica Henry Mintzberg, Fundamentos de la administración*, Colombia, Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira, 2007, p. 16.

## Reglas

Las reglas describen la acción requerida, específica, y no permiten discreción; constituyen el tipo más sencillo de plan. La gente a menudo confunde las reglas con las políticas o procedimientos, las reglas se diferencian de los procedimientos en que guían la acción sin especificar una secuencia temporal, de hecho, un procedimiento podría considerarse como una serie de reglas, sin embargo, puede ser que una regla sea o no parte de un procedimiento.

La esencia de la regla es que refleja una decisión administrativa de que cierta acción debe emprenderse o no. Hay que cerciorarse de saber distinguir las reglas y las políticas. Aunque las reglas también sirven de guías, no permiten discreción en su aplicación

## Programas

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; normalmente cuentan con el apoyo de los presupuestos.

## Presupuestos

Se le llama presupuesto al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica durante un período, por lo general en forma anual. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad

de la organización. El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por término de un año; elaborar un presupuesto permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas o hasta a las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.

### 2.2.7 Tipología de la planeación

Con el fin de comprender mejor el proceso de la planeación, así como de clarificar y ubicar algunos conceptos acerca del mismo, se estudiará su clasificación. Los planes son el resultado del proceso de la planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro y las especificaciones necesarias para realizarlos. En la siguiente tabla se describe brevemente la clasificación de los planes:

TABLA 2.4 Clasificación de los planes en cuanto al periodo establecido para su realización.

Clasificación de los planes	
Periodo	Descripción
Corto plazo	Cuando se determinan para realizarse en un término menor o igual a un año. Éstos, a su vez, pueden ser: Inmediatos, aquellos que se establecen hasta seis meses y los mediatos, que se fijan para realizarse en un periodo mayor de seis, o menor de doce meses.
Mediano plazo	Su delimitación es por un periodo de uno a tres años.
Largo plazo	Son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años.

No existe un solo tipo de planeación, sino una diversidad de ellas; algunos autores se refieren a esta misma como integral o total, en los casos en que dicha planeación abarca a la empresa en su totalidad integrando todos los planes de la organización, ésta, a su vez tiene distintas clasificaciones.

En la tabla 2.5 se mencionan y describen los distintos tipos de planeación que existen.

TABLA 2.5 Clasificación de la planeación.

Tipos de planeación		
Tipo	Descripción	Alcance
Planeación estratégica	“Establece un sistema continuo de toma de decisiones, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso”. <sup>17</sup>	Largo plazo.
Planeación táctica	Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.	Mediano plazo.

<sup>17</sup> Fernández Güell José Miguel, *Planificación estratégica de ciudades*, 2da edición, Barcelona, GG Proyecto y gestión, 2000, p.67.



## Continúa TABLA 2.5

Planeación operativa	Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones; es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico; trata con actividades normalmente programables; sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión; su parámetro principal es la eficiencia.	Corto plazo.
----------------------	--	--------------

### 2.3 Planeación estratégica

La planeación estratégica es una herramienta que le permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones cambiantes que se presentan en el futuro, ayudándoles a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

Es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos, objetivos o metas, éstos pueden ser a corto, mediano y largo plazo según la amplitud y magnitud de la empresa; está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección por lo tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización; además, a excepción de algunas empresas, cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica se expone a un desastre inevitable, ya que esta es la más amplia de la empresa, debido a que constituye planeación a largo plazo y concibe a la organización como un todo.

### 2.3.1 Inicios de la planeación estratégica

Aníbal Barca, fue un general cartaginés perteneciente a la dinastía Bárcida, que se destacó por sus campañas contra los romanos. Está considerado uno de los líderes militares más importantes de la historia por sus excepcionales habilidades en la táctica y la estrategia en el campo de batalla.

Cuando planeaba conquistar Roma inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente, los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Oskar Morgenstern en su obra la teoría del juego.

“Todos los estudiosos de la teoría de juegos, cuando creen adecuado expresarlo, coinciden en destacar el hecho de que el nombre de esta disciplina no es el más apropiado, sobre todo si se considera la importancia del objeto de estudio. Sin embargo, el nombre precisamente intenta describir situaciones de interacción estratégica teniendo en cuenta su similitud con los juegos estratégicos”<sup>18</sup>.

La teoría de juegos es un área de la matemática aplicada que utiliza modelos para estudiar las estrategias óptimas así como el comportamiento previsto y observado de individuos en juegos, esta se formalizó por primera vez a

---

<sup>18</sup> Baca Olamendi Laura, et al., *Léxico de la política*, México, FLACSO México, 2000, p.741.

partir de los trabajos de estos dos matemáticos antes y durante la guerra fría, debido sobre todo a su aplicación a la estrategia militar. Sus investigadores estudian las estrategias óptimas así como el comportamiento previsto y observado de individuos en juegos. Tipos de interacción aparentemente distintos pueden, en realidad, presentar estructura de incentivo similar y, por lo tanto, se puede representar mil veces conjuntamente un mismo juego.

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo, la siguiente figura muestra la relación que existe entre los componentes y las diversas áreas de la organización:

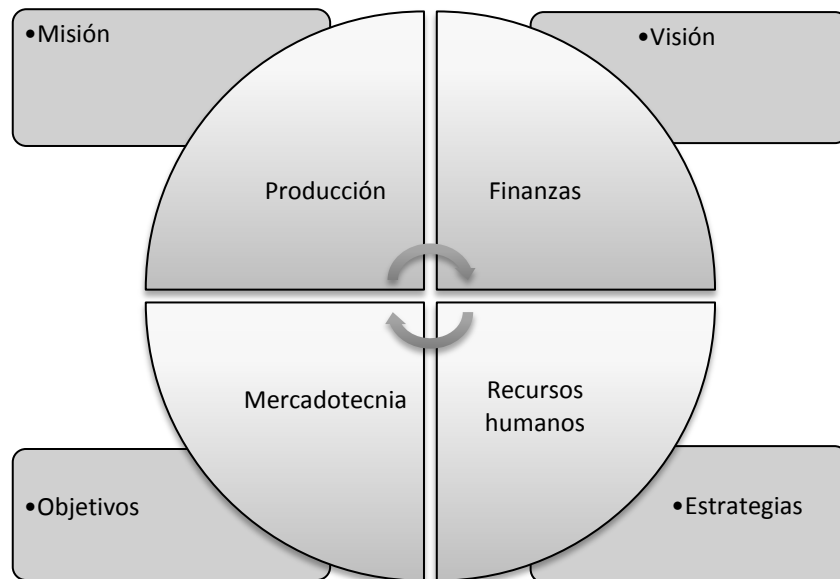


FIGURA 2.7 Planeación estratégica formal.

Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, y cada vez un número mayor de empresas pequeñas esta siguiendo este ejemplo. La idea de que todo directivo debería tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de la planeación estratégica formal se basa en un número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito en los negocios.

En 1974 Peter Drucker escribió su libro la sociedad post-capitalista, en el que destacaba la necesidad de generar una teoría económica que colocara al conocimiento en el centro de la producción de riqueza. Al mismo tiempo, señalaba que lo más importante no era la cantidad de conocimiento, sino su productividad.

“En el crecimiento de la productividad influye la acumulación del capital físico y humano, así como la eficiencia en el uso de los recursos productivos”<sup>19</sup>.

En este sentido, reclamaba para una futura sociedad, para una sociedad de la información en la que el recurso básico sería el saber, que la voluntad de aplicar conocimiento para generar más conocimiento debía basarse en un elevado esfuerzo de sistematización y organización. Para Drucker, en la sociedad de la información, el saber es el único recurso significativo, mientras que los tradicionales factores de producción como lo son los recursos naturales, mano de obra y capital, se han convertido en secundarios y pueden obtenerse con mayor facilidad, siempre que haya saber. De igual manera las nuevas tecnologías, que acompañan a la sociedad de la información, están transformando radicalmente las economías, los mercados, la estructura de la industria, los productos, servicios, los puestos de trabajo y los mercados laborales.

---

<sup>19</sup> Hernández Laos, Enrique. et al., *Productividad y mercado de trabajo en México*, México, Plaza y Valdes, 2000, p.9.

Años más tarde, en 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro *strategy formulati3n: Analytical concepts*, escribieron sobre el proceso de la administraci3n estrat3gica, describi3ndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas, la primera que es la de an3lisis o planeaci3n estrat3gica y la segunda de implementaci3n del plan estrat3gico.

El concepto de la planeaci3n estrat3gica sigui3 evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente.

### **2.3.2 Concepto de planeaci3n estrat3gica**

La planeaci3n estrat3gica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisi3n real o intencionada que tomar3 el director, tambi3n observa las posibles alternativas de los cursos de acci3n en el futuro, y al elegir las alternativas, 3stas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

La esencia de la planeaci3n estrat3gica consiste en la identificaci3n sistem3tica de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Planear es pensar y dise1nar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo; la planificaci3n estrat3gica es una herramienta de la gerencia estrat3gica, ya que consiste en la b3squeda de una o m3s ventajas competitivas de la organizaci3n, la formulaci3n y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear

o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente, sus presiones y de los recursos disponibles.

Jean Paul Sallenave afirma que "la planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo".<sup>20</sup> No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

Kotler dice que "la planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo".<sup>21</sup>

George A. Steiner manifiesta que "la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados".<sup>22</sup>

Joaquín Rodríguez Valencia dice que la planeación estratégica "consiste en seleccionar medios, objetivos y metas. En este caso, los ideales son impuestos por una autoridad superior. Este tipo de planeación suele ser a largo plazo (cinco años o más). Los preactivistas son prociviles a la planeación estratégica, tienen un horizonte más amplio que los reactivistas y los inactivistas".<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup>Sallenave, Jean Paul, *La gerencia integral: no le tema a la competencia, témale a la incompetencia*, Bogotá, editorial Norma, 2002, p. 187

<sup>21</sup>*La planificación estratégica*, <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.html>,

<sup>22</sup>Steiner, George., *Planeación estratégica*, 36ª reimpresión, México, grupo editorial PATRIA, 2009, pp. 20 y 21.

<sup>23</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, 5ª edición, México, Thomson, 2004, p. 8.

### 2.3.3 Beneficios y propósitos de la planeación estratégica

Antes de introducir un sistema de planeación en una organización, tanto los altos directivos como los demás directores deben de entender claramente lo que es y lo que no es la planeación estratégica, así como conocer los beneficios que les puede aportar la misma y a su compañía.

Algunos de los beneficios que brinda la planeación estratégica se exponen en la figura 2.8.



FIGURA 2.8 Beneficios de la planeación estratégica.

Formula y contesta preguntas importantes para la empresa.

“La planeación estratégica formula y contesta algunas de las preguntas claves en forma ordenada y con una escala de prioridades y urgencia, tales como: ¿cuál es la línea básica de nuestro negocio?, ¿cuál es nuestra filosofía y nuestros propósitos fundamentales?, ¿cuáles son los objetivos de la empresa tanto a largo como a corto plazo?, ¿están estos últimos en equilibrio?”<sup>24</sup>

Simula el futuro.

Esta es una de las grandes ventajas que tiene la planeación estratégica, ya que puede simular el futuro y las alternativas que presenta son reversibles en caso de no ser las deseadas, igualmente le permite al ejecutivo evaluarlas, aceptarlas o rechazarlas.

Exige el establecimiento de objetivos.

Es indispensable fijar objetivos claros a los que se desean llegar, ya que de nada servirá el proceso si no se establecen estos desde el principio.

Revela y aclara oportunidades y peligros futuros.

Es importante que se realice un análisis de la situación en la que se encuentra la organización, para así lograr conocer las oportunidades con las que cuenta y peligros a los que se enfrenta la empresa.

---

<sup>24</sup>Steiner, George, op cit., nota 22, p. 42.



Mide el desempeño.

El desempeño de un negocio no solo se debe de medir en términos cuantitativos como la mayoría de las empresas lo hacen, sino también en términos cualitativos, como lo es la creatividad, innovación, motivación, capacidades, aptitudes, etc.

Señala asuntos estratégicos.

Le señala a los directivos los asuntos estratégicos a los cuales tienen que prestarles más atención y deben de enfocarse, sin tener que preocuparse por factores secundarios.

Sentido de participación.

Es necesario que los integrantes de la empresa estén interesados en participar en el proceso de la toma de decisiones para que de esta manera contribuyan con sus conocimientos y así encontrar oportunidades para ser creativos.

En la actualidad es imposible encontrar una empresa importante que no aplique o que no tenga algún tipo de planeación estratégica; no cabe duda que esta herramienta administrativa es indispensable en cualquier tipo de organización, es por eso que esta tendencia es seguida cada vez más por las pequeñas y microempresas. Algunos de los propósitos de la planeación estratégica son:

- Acelerar el crecimiento y mejorar la rentabilidad.

- Eliminar personas ineficientes.
- Desarrollar una mejor información para que los directivos tomen mejores decisiones.
- Establecer un sistema de referencia para presupuestos y planes operativos a corto plazo.
- Desarrollar análisis situacionales de las oportunidades y peligros para proporcionar una mejor conciencia del potencial de la empresa en vista de sus potencialidades y debilidades.
- Lograr tener una mejor comunicación.
- Tener un sentido de seguridad entre los gerentes mediante un mejor entendimiento del medio ambiente cambiante y la habilidad para que la compañía se adapte a éste.
- Evitar el desempeño forzado.
- Capacitación del personal.
- Establecer objetivos más reales y exigentes, pero dentro de lo posible.
- Proporcionar conciencia del medio ambiente cambiante para adaptarse mejor.
- Obtener mayor rentabilidad y generar utilidades.

#### **2.3.4 Proceso de la planeación estratégica**

Para iniciar un proceso de planeación estratégica se debe tener bien en claro que es y en que consiste, algunos autores la definen como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación deben de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados.

“La esencia de la planeación estratégica, consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que surgen en el futuro, las cuales combinadas con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para aprovechar oportunidades y evitar las amenazas”.<sup>25</sup>

Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales, igualmente necesita de la participación tanto de los gerentes como de los trabajadores, solo así se logrará en las empresas el éxito deseado.

El proceso de la planeación estratégica consta de tres etapas:

- Formulación de la estrategia.
- Implementación de la estrategia.
- Evaluación de la estrategia.

#### **2.3.4.1 Formulación de la estrategia**

La formulación de la estrategia consiste en elaborar la misión y visión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar

---

<sup>25</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, op cit., nota 23, p. 89.

recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados extranjeros, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil.

Para formular efectivamente una estrategia, es necesario seguir los pasos que muestra la figura 2.9.

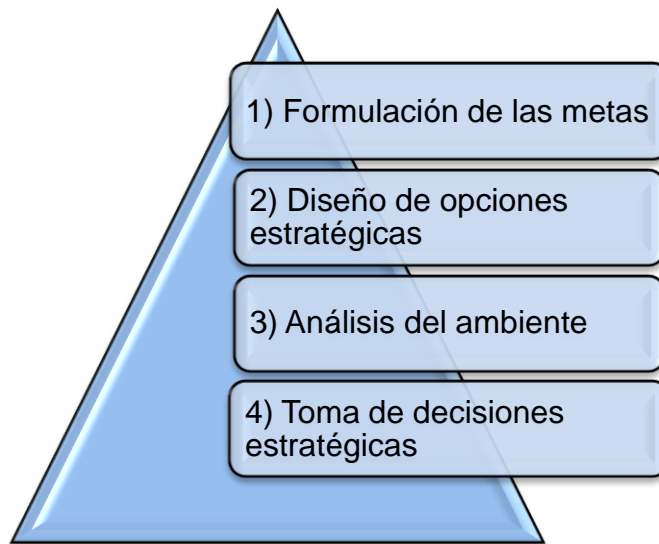


FIGURA 2.9 Pasos de la formulación de la estrategia.

### 1. Formulación de las metas

Este primer paso del proceso de la planeación implica comprender la misión, visión y valores de la organización, después establecer objetivos que ayuden a concretar la misión. Esta etapa responde a la pregunta básica que se hacen todos los estrategas ¿qué queremos de la empresa?

- Misión

“La misión es una declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización”,<sup>26</sup> es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para la cual existe la empresa, la gente a la que le sirve, los principios y valores bajo los que pretende funcionar y permite explicarle a los demás el sentido de la organización en la sociedad.

- Visión

“La visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar”.<sup>27</sup> Señala el rumbo y da dirección, es una representación de cómo queremos que sea el futuro de la empresa ante los ojos de los clientes, proveedores y empleados; responde a las preguntas ¿para dónde queremos ir?, ¿hacia dónde debe dirigirse la organización?, ¿hacia dónde queremos llegar?, etc.

- Valores

Son de gran importancia ya que establecen la forma en que el personal que labora dentro de la empresa debe de conducirse, ayudan a impulsar y dar forma al comportamiento de los mismos, es decir son la base de la cultura organizacional.

Para seleccionar las metas u objetivos de la empresa es importante tener en cuenta los valores de los administradores. Estos valores pueden ser sociales o

---

<sup>26</sup> Sainz de Vicuña Ancín, Jose María, *El plan estratégico en la práctica*, España, ESIC, 2003, p.124.

<sup>27</sup> L. Hill, W. Charles, *Administración estratégica*, 8ª edición, México, Mc Graw Hill, 2009, p. 14.

éticos, o implicar asuntos prácticos, tales como el tamaño que a los administradores les gustaría que tuviera su organización, el tipo de producto o servicio que a ellos les gustaría producir, o proporcionar o simplemente la manera en que ellos prefieren operar.

- **Objetivos**

Los objetivos son enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados en un periodo determinado, es decir, son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa y el establecerlos requiere de una considerable planeación; deben de ser medibles, reales y flexibles, según el alcance en el tiempo los objetivos pueden ser:

- Generales, también conocidos como a largo plazo y sirven para definir el futuro del negocio, para su realización constan de un periodo de 3 a 5 años.
- Táctico o de mediano plazo, se basan en función al objetivo general de la empresa, son los objetivos formales de la organización, ya que se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito.
- Operacional o a corto plazo, se realizan en un periodo menor a un año, también son llamados individuales ya que son los objetivos que cada empleado debe de alcanzar con su actividad dentro de la empresa.

## 2. Diseño de opciones estratégicas

Luego de definir la misión de la organización y establecer objetivos concretos, los administradores están listos para iniciar la siguiente etapa del proceso, diseñar estrategias, para determinar la estrategia actual de la organización, muchos administradores se formulan preguntas como las siguientes:

- ¿Cuál es nuestro negocio y cuál debería ser?
- ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser?
- ¿Hacia dónde nos dirigimos?
- ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que tenemos?
- ¿En qué áreas de competencia sobresalimos?

### 3. Análisis del ambiente

Ya que se tienen bien definidas las metas de la organización, los objetivos y la estrategia actual, hay que identificar que aspectos del ambiente ejercerán influencia para poder lograr los objetivos; la finalidad del análisis ambiental consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, sociocultural y político legal de una organización le afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores, esto se puede estudiar a través del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que proporciona al proceso de planeación estratégica, la información necesaria para la implantación de acciones, medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a la empresa, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión. Asimismo, este análisis permite descubrir las

oportunidades disponibles para la organización y las amenazas a las que se enfrentan, se divide en:

- Análisis externo

“Es el análisis del ambiente operativo externo de la organización. 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”.<sup>28</sup> Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término "externas, en esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, es decir, el ambiente de la industria en el que opera la organización, el ambiente nacional y el macroambiente también conocido como el ambiente socioeconómico más amplio.

- Análisis interno

Comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña bien o mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio.

El análisis interno “se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa. El propósito es detectar las fortalezas y las debilidades de la organización”.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Ibidem p. 16.

<sup>29</sup> Ibidem, p. 18.



En la siguiente tabla se puede apreciar el diseño de la matriz FODA.

TABLA 2.6 Matriz FODA

<div style="text-align: center;">Factores Internos</div> <div style="text-align: center;">Factores Externos</div>	<div style="text-align: center;">Lista de Fortalezas</div> <div style="text-align: center;">F1. F2. ... Fn.</div>	<div style="text-align: center;">Lista de Debilidades</div> <div style="text-align: center;">D1. D2. ... Dr.</div>
<div style="text-align: center;">Lista de Oportunidades</div> <div style="text-align: center;">O1. O2 O... Op.</div>	<div style="text-align: center;">FO (Maxi-Maxi) Estrategia para maximizar tanto las F como las O. 1. XXXXXXXXXXXXX (O1, O2, F1, F3, ...)</div>	<div style="text-align: center;">DO (Mini-Maxi) Estrategia para minimizar las D y maximizar las O. 1. XXXXXXXXXXXXX (O1, O2, D1, D3, ...)</div>
<div style="text-align: center;">Lista de Amenazas</div> <div style="text-align: center;">A1. A2. ... Aq.</div>	<div style="text-align: center;">FA (Maxi- Mini) Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las A. 1. XXXXXXXXXXXXX (F1,F3,A2,A3,...)</div>	<div style="text-align: center;">DA )Mini- Mini) Estrategia para minimizar tanto las A como las D. 1. XXXXXXXXXXXXX (D1,D3.A1,A2,A3,...)</div>

Pasos para elaborar un diagnóstico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El primer paso consiste en determinar, lo más objetivamente posible, cuál es nuestra situación como organización y cómo es el ambiente interno y externo dentro del que nos encontramos funcionando.

## Situación Interna

La situación interna la podemos establecer determinando tanto lo que consideramos como fortalezas y lo que consideramos como nuestras principales debilidades.

- Las fortalezas

Las fortalezas son aquellos elementos positivos que la organización ya posee y que constituyen recursos muy importantes para alcanzar los objetivos de la organización, pueden clasificarse en aspectos del servicio que se brinda, como financieros, de mercadeo, organizacionales y de control.

En síntesis, la identificación de fortalezas, nos conduce a establecer aquellos recursos, habilidades y actitudes más positivas que ya la organización tiene para procurar lograr sus objetivos.

- Las debilidades

Las debilidades se refieren, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene, pero que constituyen barreras para lograr una buena marcha de la organización, igualmente se pueden clasificar en aspectos del servicio que se brinda. Es decir, pensar en las debilidades internas es pensar en lo negativo que tenemos y que nos impide avanzar como organización; son problemas internos que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia pueden y deben eliminarse.

## Aspectos externos.

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, es por eso que la labor de quien analiza la situación actual de la organización no termina entonces con la simple identificación de las fortalezas y debilidades internas; sino que debe abarcar también el estudio de las oportunidades y amenazas, que ese ambiente presenta a la organización.

- Oportunidades

Las oportunidades son los elementos o factores positivos que se generan en el entorno y que la organización podría aprovechar para hacer posible el logro de sus objetivos, como los cambios de tecnología que se están presentando en el mercado.

- 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 sortearlas. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

Una vez identificados estos factores, se procede a planear cuidadosamente la solución:

- Plantear y justificar ampliamente el problema.
- Determinar cuáles son los objetivos, características y restricciones que debería tener la solución.
- Establecer las alternativas que mejor satisfacen esos criterios, objetivos, características y restricciones.
- Evaluar las ventajas y desventajas (a la luz de los objetivos) de cada opción o alternativa.
- Seleccionar la mejor alternativa, la que mejor logra cumplir con los requisitos establecidos en el punto 2.
- Establecer un detallado plan de acción para poner en marcha la solución.

#### 4. Toma de decisiones estratégicas

Esto implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir las debilidades.

Esto requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales, estas opciones estratégicas conciernen:

- Identificación de alternativas estratégicas.
- Evaluación de opciones estratégicas.
- Selección de alternativas estratégicas.

### **2.3.4.2 Implementación de la estrategia**

Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer reglas, políticas, presupuestos, procedimientos, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas, con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica. Se divide en 4 componentes principales:

- Diseño de una estructura organizacional

Implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización, los aspectos contemplados incluyen cómo dividir mejor a una organización en subunidades, cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo lograr la integración entre subunidades.

- Diseño de sistema de control

Deben decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades, las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional; una organización también necesita decidir qué tipo de sistemas de remuneración e incentivos debe establecer para sus empleados.

- Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles

Si la compañía desea tener éxito, debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles; debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen

diversos requerimientos en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales.

- Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave ya que es endémica para las organizaciones. Los diferentes subgrupos dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí una mayor participación en los recursos finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa.

#### **2.3.4.3 Evaluación de la estrategia**

Una vez implementada la estrategia los gerentes definitivamente deben saber cuando no está funcionando bien determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. Las dos preguntas más importantes del control estratégico son:

- ¿Está efectuándose la estrategia tal como fue planeada?
- ¿Se están logrando los resultados deseados?

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son:

- Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes.

- Medición del desempeño.
- Aplicación de acciones correctivas.

Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana; el éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.

### **2.3.5 Estrategia**

El desempeño de una organización depende tanto de las estrategias que la misma emprende como del contexto en el cual se llevan a cabo dichas acciones o estrategias, asimismo éstas consisten en utilizar los activos existentes e ir adquiriendo otros nuevos; a fin de que una estrategia puede ser una guía útil para la toma de decisiones, debe contar con cuatro componentes que definan claramente las metas de la organización:

- Incluir un conjunto claro de metas a largo plazo.
- Tiene que definir el enfoque de la organización.
- Contar con una declaración clara acerca de que ventaja competitiva logrará y mantendrá
- Debe presentar lógica.

#### **2.3.5.1 Definición de estrategia**

Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales, el contar con una estrategia bien formulada ayuda a coordinar los recursos de la organización hacia una posición única y viable, basada en sus competencias relativas internas,

anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los competidores.

Existen distintos conceptos de estrategia:

J. Pérez Moya afirma que “la estrategia es el conjunto de políticas y acciones definidas por la organización para tratar de alcanzar sus objetivos a largo plazo”.<sup>30</sup>

Joaquín Rodríguez Valencia manifiesta que “la estrategia es el plan básico que se traza para alcanzar y ejecutar los resultados de una organización. Ésta crea una dirección unificada que establece diversos objetivos y guía el empleo de los recursos que se utilizan para alcanzarlos”.<sup>31</sup>

Arthur A. Thompson Jr. nos dice que “la estrategia de una compañía es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado”.<sup>32</sup>

Saloner Garth sostiene que la estrategia “debe definir el enfoque de la organización, los tipos de productos que ofrecerán, los mercados en los que incursionará y las áreas generales de actividad que emprenderá”.<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> Pérez Moya, J, *Estrategia gestión y habilidades directivas*, España, Editorial Díaz de Santos, 1997, Vol 1, p. 1.

<sup>31</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, op cit., nota 23, p. 26.

<sup>32</sup> Thompson Jr, A, Arthur, et al., *op. cit.*, nota 15, p.3.

<sup>33</sup> Saloner, Garth, *Administración estratégica*, México, Limusa Wiley, 2005, p. 19.



Como se puede apreciar diferentes autores proponen distintas definiciones conceptuales de estrategia, sin embargo, en todas estas existen similitudes y aproximaciones que permiten hacer algunas consideraciones generales.

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica, se percibe, ante todo, como un proceso de elección de la empresa; orientador de la evolución de la empresa durante un plazo de tiempo, es decir, es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios.

Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial, es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente.

### **2.3.5.2 Enfoques de la estrategia**

Enfoque ascendente.

Las iniciativas en la formulación de la estrategia son tomadas por diversas unidades o divisiones de la organización y luego son enviadas hacia arriba para que sean completadas en el nivel corporativo. La estrategia en el ámbito corporativo será entonces un agregado de esos planes. La debilidad de este enfoque radica en que la estrategia corporativa puede terminar siendo incoherente reflejando simplemente los objetivos de las decisiones antes de iniciar la planeación.

### Enfoque descendente.

La iniciativa la toman los ejecutivos del nivel superior de la organización, quienes formulan una estrategia unitaria y coordinada, generalmente contando con el asesoramiento de los gerentes a nivel mas bajo. Esta estrategia global se utiliza después para fijar los objetivos y evaluar el desempeño de cada unidad de negocio.

### Enfoque Interactivo.

Este enfoque, que es un compromiso entre los dos anteriores, los ejecutivos en el ámbito corporativo y los gerentes de nivel más bajo preparan una estrategia, de ese modo se establece un nexo entre los objetivos más generales de la organización y el conocimiento de los gerentes sobre situaciones concretas.

### Enfoque a nivel dual.

La estrategia es formulada de manera independiente en el nivel corporativo y de negocios. Todas las unidades forman planes que sean apropiados a sus situaciones particulares y por lo regular esos planes son revisados por la gerencia corporativa.

En el nivel corporativo, la planeación estratégica es continua y se centra en metas más vastas de la organización:

- ¿Cuándo adquirir y cuando deshacerse de negocios?
- ¿Qué propiedades asignar a las diversas unidades de organización?

### 2.3.5.3 Niveles de estrategia

#### 1. Estrategia de nivel corporativo.

Esta estrategia la formula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios. Las principales preguntas que se deben responder a este nivel son:

- ¿En qué tipo de negocios se debe involucrar la compañía?
- ¿Cuáles son las metas y las expectativas para cada negocio?
- ¿Cómo se deben asignar los recursos para que se puedan alcanzar las metas?

#### 2. Estrategia de unidad de negocios.

Es formulada para alcanzar las metas de negocios específicos y se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio particular, trata con preguntas tales como:

- ¿Cómo competirán los negocios dentro de su mercado?
- ¿Qué productos y servicios debería ofrecer?
- ¿A qué cliente intenta servir?
- ¿Cómo serán distribuidos los recursos dentro del negocio?

Esta estrategia intenta determinar el enfoque que debe aplicarse a su mercado y como debe conducirse un negocio, teniendo presente los recursos y las condiciones del mercado.

### 3. Estrategia a nivel funcional.

Esta estrategia es formulada por un área funcional específica como un refuerzo para llevar a cabo la estrategia de la unidad de negocio; en esta estrategia se crea el marco de referencia para la administración de funciones, entre ellas finanzas, mercadotecnia y recursos humanos, de modo que se sustente la estrategia a nivel de unidad comercial. Las estrategias funcionales son más detalladas que las estrategias organizacionales. Además de que sus horizontes de tiempo son más cortos. Su propósito presenta tres aspectos:

- La comunicación de objetivos de corto plazo.
- La descripción de las acciones necesarias para el logro de objetivos a corto plazo.
- La creación de un ambiente que favorezca su logro.

#### **2.3.5.4 Tipos de estrategias**

Existen diferentes tipos de estrategias, las cuales se clasifican en 4 grupos importantes, que son:

##### A) Las estrategias de integración

Estas incluyen la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para integración vertical. Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia (ver figura 2.10).

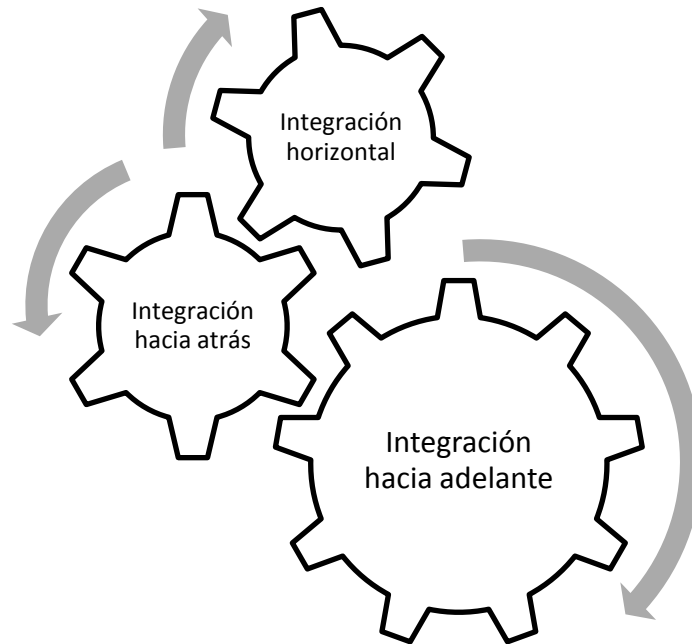


FIGURA 2.10 Tipos de estrategias de integración.

- Integración hacia adelante

Implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas, un ejemplo de este tipo son las franquicias ya que los negocios se pueden expandir velozmente porque los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas.

- Integración hacia atrás

La integración hacia atrás es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio, puede resultar muy conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa.

- La integración horizontal

Se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar la economía de escala, mejoran la transferencia de recursos y competencias.

#### B) Las estrategias intensivas

La penetración, el desarrollo del mercado y del producto, se conocen con el nombre de estrategias intensivas, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

- Penetración en el mercado

Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización, incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.

- El desarrollo del mercado

Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas, muchas industrias tendrán grandes dificultades para conservar una ventaja competitiva si no conquistan otros.

- El desarrollo del producto

La estrategia para el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejora de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo

### C) Las estrategias de diversificación

Existen tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada; en términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos. En la actualidad, la diversificación está en retirada; la figura 2.11 muestra la clasificación de las estrategias de diversificación.



FIGURA 2.11 Tipos de estrategias de diversificación.

- La diversificación concéntrica

Se conoce con el nombre de diversificación concéntrica a la adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, un ejemplo de esta estrategia es el ingreso de una compañía de teléfono a dar servicio de televisión por cable e Internet.

- La diversificación horizontal

Se le llama diversificación horizontal a la adición de productos o servicios nuevos, pero que no están relacionados para los clientes actuales; no es tan arriesgada como la diversificación del conglomerado ya que una empresa debe conocer bien a sus clientes actuales.

- La diversificación en conglomerado

Es la suma de productos o servicios nuevos, pero que no están relacionados; algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado basándose, en parte, en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco.

#### D) Las estrategias defensivas

Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.

- La empresa de riesgo compartido



Es una estrategia muy popular que se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad; se usa cada vez más porque permite que las compañías globalicen sus operaciones y disminuyan sus riesgos.

- El encogimiento

Ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades; el encogimiento puede significar la venta de terrenos y edificios con el objeto de reunir el dinero que se necesita, la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales, la automatización de procesos y el recorte de empleados.

- Desinversión

Consiste en la venta de una parte de la empresa con el objetivo de reunir el capital para realizar otras inversiones, puede trabajar en conjunto con la estrategia de encogimiento con el objetivo de deshacerse de negocios no rentables, que requieren de mucho capital, o que no concuerden con el giro principal del negocio.

- Liquidación

Es cuando la empresa empieza a vender la organización por partes, en algunos casos, la quiebra puede ser un tipo efectivo de estrategia para la liquidación y reunir el mayor capital posible de sus activos.

## **2.4 Ventaja competitiva**

A través de la ventaja competitiva, la empresa persigue alcanzar un rendimiento superior, este rendimiento suele materializarse en unos beneficios o una rentabilidad elevados. El beneficio se determina por la diferencia entre los ingresos derivados de la venta de los productos o de la prestación de los servicios y los costes en los que la empresa incurre para poder elaborar y distribuir dichos productos o para la propia prestación del servicio.

#### **2.4.1 Concepto de ventaja competitiva**

La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa, que puede manifestarse de muy diversas formas, derivarse de una buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales. Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo.

Esta particularidad ha de ser diferencial, es decir, tiene que ser única, ya que en el momento en que los competidores la posean deja de ser una ventaja; la ventaja competitiva otorga a la empresa una posición de monopolio parcial, en el sentido de que debe ser la única empresa que disponga de dicha propiedad. Además, la característica que constituya la base de la ventaja competitiva debe ser apreciada por los consumidores o clientes de la empresa; no se trata, únicamente de ser diferente, sino de ser mejor en un ámbito donde los clientes representan el papel de juez, asimismo una ventaja no percibida o no valorada por los clientes no se le considera realmente una ventaja.

Asimismo, la ventaja competitiva debe ser sostenible a largo plazo, ya que de ella depende directamente su potencial de obtención de beneficios superiores.

La imitación es el mayor enemigo de la ventaja, ya que le hace perder su rasgo de característica única y diferenciadora a la que se ha hecho referencia.

Concepto de ventaja competitiva por distintos autores:

Xavier Gimbert

“Toda empresa, si está en un sector, tiene una ventaja competitiva. No se puede sobrevivir sin ella (más que el tiempo necesario para consumir los últimos recursos). En consecuencia, tener y mantener, puesto que debe ser sostenible a largo plazo, una ventaja competitiva es una condición indispensable”.<sup>34</sup>

Garth Saloner

“La ventaja competitiva es el cómo de la estrategia. Define cómo intenta la organización lograr sus metas a largo plazo dentro de su enfoque elegido. Dado que la compañía enfrenta competidores reales y potenciales, debe tener una razón de peso que le permita esperar que será capaz de competir eficazmente contra ellos”.<sup>35</sup>

Charles W. L. Hill

“Una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de las otras empresas que operan en la

---

<sup>34</sup> Gimbert, Xavier, *Pensar estratégicamente: modelos, conceptos y reflexiones*, España, DEUSTO S.A Ediciones, 2010, p. 64.

<sup>35</sup> Saloner, Garth, op cit., nota 33, p. 22

industria. Tiene una ventaja competitiva sostenida cuando puede mantener una rentabilidad superior a la promedio durante varios años”.<sup>36</sup>

#### **2.4.2 Elementos básicos de la ventaja competitiva**

Existen cuatro factores que generan y sostienen la ventaja competitiva, que son la eficiencia superior, calidad, innovación y respuesta al cliente; son producto de las competencias distintivas de la compañía, es decir son competencias distintivas genéricas ya que le permiten a las empresas diferenciar su propuesta de productos y, por lo tanto, ofrecer más utilidad a sus clientes así como también reducir su estructura de costos.

##### Competencias distintivas

“La ventaja competitiva se basa en competencias distintivas, que son las fortalezas específicas de una empresa que le permiten diferenciar sus productos y lograr costos sustancialmente más bajos que sus rivales”.<sup>37</sup> Surgen de dos fuentes complementarias, que son los recursos y capacidades; la figura 2.12 señala los elementos básicos que posee la ventaja competitiva.

##### Eficiencia

La medida más simple de eficiencia es la cantidad de insumos que se requieren para fabricar un producto determinado, es decir, cuanto menos insumos requieren para fabricar un producto más eficiente es una compañía; los dos

---

<sup>36</sup> L. Hill, W. Charles, op cit., nota 27, p. 77.

<sup>37</sup> Idem.

componentes más importantes de la eficiencia son la productividad de los empleados y la productividad del capital.



FIGURA 2.12 Elementos básicos de la ventaja competitiva.

#### La calidad como excelencia y confiabilidad

“Se dice que un producto tiene calidad superior cuando los clientes perciben que sus atributos les proporcionan una mayor utilidad que los de productos que venden los rivales”.<sup>38</sup>

Los clientes evalúan inconscientemente el producto por medio de dos clases de atributos que son la calidad como excelencia, es decir, los atributos importantes como el diseño y estilo de un producto, su atractivo estético, sus características y funciones; y la calidad como confiabilidad, se dice que un

---

<sup>38</sup> Ibidem, p. 88

producto es confiable cuando desempeña en forma permanente el trabajo, ya que lo realiza bien no se descompone y rara vez falla.

### Innovación

Se refiere al proceso que se lleva a cabo para diseñar y crear nuevos productos o servicios, a la larga la innovación es quizás el elemento más importante de la ventaja competitiva.

### Capacidad de respuesta a los clientes

Para lograr esto, las compañías deben identificar y satisfacer las necesidades de los clientes mejor que la competencia, adaptar bienes y servicios a las demandas particulares y grupos de clientes, así estos atribuirán más utilidad a sus productos, creando una diferenciación basada en la ventaja competitiva.

### **2.4.3 Tipos de ventajas competitivas**

Para entender las posibles fuentes de ventajas competitivas puede acudir al propio concepto de beneficio y éste se obtiene como diferencia entre lo que están dispuestos a pagar los clientes por el producto o servicio que ofrece la empresa y los costes en los que ésta incurre para poder ponerlos a su disposición. En consecuencia, el beneficio puede crecer bien por un aumento en lo que los clientes están dispuestos a desembolsar o bien por una reducción de costes.

Así, puede hablarse de dos fuentes de ventaja competitiva, la ventaja en coste y en diferenciación, las cuáles se describen a continuación.

a) La ventaja en coste

Significa que la empresa es capaz de operar con los costes más bajos del sector, se trata de la capacidad para gestionar todas sus actividades de manera que los costes de elaborar y vender cada unidad de producto, sean más reducidos que los de cualquier competidor. Aunque dicho producto o servicio no sea mejor, ni cuente con ningún atributo especial, existirán consumidores cuyo principal factor por el que deciden sus compras sea el precio.

Este tipo de ventajas supone orientar todos sus recursos y capacidades hacia la reducción de costes, manteniendo niveles mínimos de calidad del producto o servicio. La ventaja en coste no consiste en ofrecer un mal producto, sino un producto aceptable pero a bajo precio, es decir el precio de venta al público es la característica apreciada por los clientes y solo una empresa del sector estará en condiciones de ofrecerla, así, sólo una será la más barata.

b) Ventaja en diferenciación

En este tipo de ventaja la empresa posee una propiedad diferencial, algo que las demás no tienen y que le permite poner un precio de venta superior al de otras compañías. Se trata de incorporar algún atributo específico a los productos o servicios que ofrece la empresa, de manera que se genere una especie de monopolio parcial, referido exclusivamente a ese atributo.

De este modo, esta empresa puede cobrar un sobre-precio, y a diferencia de la ventaja en costes, las ventajas en diferenciación pueden perseguirla todas las empresas del sector, ya que hay numerosos atributos que pueden incorporarse a los productos y servicios que una empresa ofrece. La cuestión está en encontrar qué características son más valoradas y apreciadas por los clientes.

La durabilidad de la ventaja competitiva de una compañía depende de las barreras que impiden la imitación, la capacidad de los competidores para imitar las innovaciones y el nivel general de dinamismo del entorno industrial.

#### **2.4.4 Modelo de ventaja competitiva**

Una ventaja competitiva sustentable es esencial para una estrategia exitosa, pero los cambios en el entorno de una organización pueden afectar su ventaja competitiva, es decir, las empresas que alguna vez tuvieron una ventaja sustancial, pueden enfrentarse a competidores nuevos y poderosos, es por eso que las empresas deben de ir adaptando sus estrategias para defenderse de las nuevas amenazas.

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el modelo propuesto por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

##### **2.4.4.1 Las fuerzas competitivas de Michael Porter**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece. Las 5 fuerzas competitivas, riesgo de nuevas empresas, rivalidad entre empresas actuales, amenaza de productos o servicios



sustitutos, poder de negociación de los compradores y poder de negociación de los proveedores, reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos. La figura 2.13 describe como las 5 fuerzas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria.

- Riesgo de que entren más participantes

“Los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y, a menudo, grandes recursos. Ello puede hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas”.<sup>39</sup>

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto. Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, falta de canales de distribución, etc., pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuenta con productos de calidad superior a los existentes o precios más bajos.

El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores nos permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o en todo caso, nos permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

---

<sup>39</sup> Porter, Michael, *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, 36ª reimpresión, México, Editorial CECSA, 2006 p. 22.

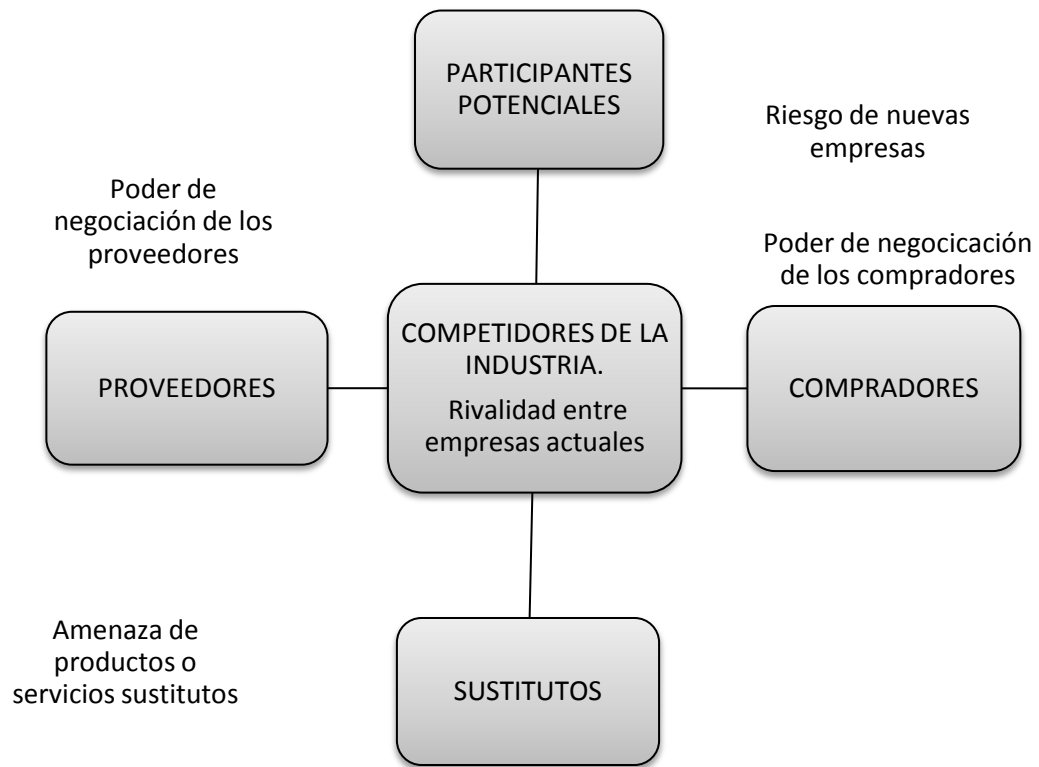


FIGURA 2.13 Fuerzas que impulsan la competencia en la industria. Fuente: Porter, Michael, Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, p. 20.

- Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

“La rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes”.<sup>40</sup>

<sup>40</sup> Ibidem, p. 33.

Se refiere a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc. El análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

- Presión proveniente de los productos sustitutos

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria. La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto. El ingreso de productos sustitutos nos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

- Poder de negociación de los compradores

Se refiere a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos. Además de la cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, entre otros.

Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; esto, nos permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

- Poder de negociación de los proveedores

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios. Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc., el análisis del poder de negociación de los proveedores, nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

**CAPÍTULO III**  
**PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL LAVADO DE AUTOS**  
**LA ESPUMA**

### **3.1 Antecedentes de la empresa**

La idea del Lavado de Autos la Espuma nace del que una de las socias de la empresa asoció un terreno baldío que estaba en venta con el de emprender un lavado, fue entonces que le comentó a quién hoy en día es su socia y abrieron sus puertas el día 21 de octubre de 1997.

Cinco años después por motivos de pavimentación y expansión de calles reubicaron el lavado una cuadra antes de dónde estaban localizados, actualmente se encuentra en avenida universidad #2205.

El negocio está formado por 16 empleados y 2 gerentes, ya que es una empresa que tiene varios años de estar en el mercado cuentan con diversos servicios los cuáles son:

- Lavado de carrocerías
- Sopleteado
- Aspirado de interiores
- Encerado
- Lavado y sopleteado de motor
- Lavado de vestiduras

### **3.2 Diagnóstico de la situación**

Con los resultados obtenidos por medio de la observación, entrevistas y cuestionarios aplicados a las socias de la empresa Lavado de Autos la Espuma, se llegó a la conclusión que dicho negocio carece del diseño de una planeación estratégica, ya que se detectaron las siguientes fallas:

- No cuentan con un estándar de atención al cliente.
- Les hace falta tener bien definida la misión de la empresa.
- No tienen prevista una visión.
- Carecen de valores institucionales.
- Les falta tener establecidos objetivos claros a los que desean llegar en algún tiempo determinado.
- No cuentan con políticas organizacionales.
- Necesitan establecer las reglas de la empresa.
- No cuentan con programas ni procedimientos establecidos.
- Carecen del diseño de presupuestos.
- Les hace falta definir la forma de evaluación del servicio.
- No cuentan con buzón de sugerencias.
- Falta de compromiso por parte del personal.

### **3.3 Diseño de la planeación estratégica**

La presente tesis propone el siguiente diseño de planeación estratégica:

Fase 1. Formulación de la estrategia.

A) Formulación de metas

## Misión

El Lavado de Autos la Espuma es una empresa de servicios cuya misión es satisfacer totalmente las necesidades del cliente, brindándoles un trabajo de calidad total por medio del trabajo en equipo, apoyo ágil, trato agradable, tecnología avanzada y productos selectos, superando las expectativas del servicio integral, amable, honesto y oportuno.

## Visión

Ser reconocidos y mantener el posicionamiento que tiene la empresa como el mejor centro de servicio de lavado para el cuidado y embellecimiento de vehículos en la ciudad de Coatzacoalcos.

## Valores

- Servicio al cliente

En el Lavado de Autos la espuma el cliente está primero, nuestra meta de servicio al cliente es superar las expectativas del cliente día con día.

- Respeto

Trataremos tanto al personal que labore en la empresa como a los clientes con amabilidad, cortesía y compañerismo, brindándoles siempre un trato cordial y justo.



- Trabajo en equipo

Fomentaremos dentro de la organización la actitud de un equipo entusiasta, con dedicación y alegría mientras trabajamos juntos para la realización de las metas establecidas, así como ser reconocidos por los clientes porque nos interesamos unos en otros.

- Justicia

Brindaremos un trato justo hacia nuestro personal, tanto en la asignación de actividades a realizar, como en las prestaciones, es decir, le daremos a cada quién lo que merece.

- Honradez

El valor de la honradez va ligado con la honestidad, tiene que ver con la rectitud, honorabilidad, respeto y modestia que deben manifestar los integrantes del Lavado de Autos la Espuma durante las actividades cotidianas; igualmente, cuidar, hacer un uso adecuado y racional de todos los materiales y equipos que se les proporcionen para la realización del trabajo.

- Excelencia

Significa plantearnos desafíos constantemente para mejorar nuestro servicio y así superarnos. Siempre nos esforzamos por comprender los requerimientos de nuestros clientes, promoviendo la diversidad, el trato justo, el respeto mutuo y la confianza.

## Objetivos

El Lavado de Autos la Espuma consta de dos clases de objetivos, el general y el específico, los cuales se describen a continuación.

### Objetivo general

Lograr obtener un alto nivel de calidad en cada uno de los servicios que prestamos, así como conocer las opiniones, sugerencias y expectativas de cada uno de nuestros clientes para mejorar la atención que presta la empresa y el grupo de trabajo.

### Objetivos específicos

- Alcanzar el mejor desempeño del personal, orientándolos siempre hacia la satisfacción plena del cliente.
- Mantener capacitados y consolidados a nuestros trabajadores en todo momento, manteniendo colaboradores eficientes y eficaces en sus labores.
- Brindarle a nuestros clientes comodidad, seguridad y tranquilidad del servicio salvaguardando sus pertenencias.
- Lograr que el cliente tenga la mejor experiencia en nuestra empresa.
- Maximizar el valor agregado
- Preservar el ambiente

### B) Diseño de opciones estratégicas

Se tiene que responder a cinco preguntas que las cuáles son:

¿Cuál es nuestro negocio y cuál debería ser?

Somos una empresa comprometida con satisfacer las necesidades de nuestros clientes, por lo tanto el Lavado de Autos la Espuma será el principal centro de servicio de lavado y embellecimiento automovilístico tanto de interiores como de exteriores en la región de Coatzacoalcos, medido por el número de clientes atendidos y la participación en el mercado para obtener mayores ingresos. Nuestros clientes tendrán la satisfacción plena en cuanto al servicio brindado, así como la disponibilidad de atención y el espíritu de trabajo por parte de nuestro personal.

¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser?

El lavado abarca la zona comercial de Coatzacoalcos, teniendo clientes leales pertenecientes a ese sector por el servicio de excelencia que se les brinda, se ampliará el número de clientes abarcando también a los que transitan por esa área haciéndoles ver que es el mejor centro de lavado y embellecimiento vehicular en la ciudad, no solo por el servicio de calidad, sino también por el trato que se les brinda y el precio accesible que manejamos.

¿Hacia dónde nos dirigimos?

El Lavado la Espuma se expandirá con la apertura de un centro de lavado y embellecimiento automovilístico, que ofrecerá una amplia variedad de servicios; estará ubicado en el área de desarrollo comercial de Coatzacoalcos, con instalaciones cómodas y de fácil acceso para nuestros clientes, contará con una sala de espera confortable, equipos, maquinaria y productos de la más alta calidad, así como tecnología para simplificar los métodos administrativos.

¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que tenemos?

- La ubicación inmejorable de la empresa.
- El conocimiento entre los clientes de nuestra reputación por el servicio de calidad que ofrecemos.
- Equipo y maquinaria a la vanguardia.
- Los precios accesibles que ofrecemos.
- Servicios adaptables a las necesidades del cliente.
- Fácil acceso a las instalaciones y al área de lavado.
- Tiempo de servicio de lavado.

¿En qué áreas de competencia sobresalimos?

Nuestra gran variedad de servicios, precios accesibles e instalaciones cómodas proporcionan una estancia agradable y satisfactoria para nuestros clientes, convirtiéndonos en la mejor opción de centro de lavado en la ciudad de Coatzacoalcos.

C) Análisis del ambiente

Análisis FODA

Evaluación interna

Esta evaluación se basa en poner de manifiesto los puntos fuertes y débiles del Lavado de Autos la Espuma en sus áreas funcionales, orientada a una

evaluación del potencial de la empresa. A continuación se enlistan las fortalezas y debilidades detectadas en dicha empresa.

Análisis del ambiente interno.

#### Fortalezas

- Activos propios.
- Maquinaria y herramientas de trabajo a la vanguardia.
- Rapidez por parte del personal.
- Calidad en el servicio.
- Entrada y salida accesible, Instalaciones seguras y bien distribuidas para el área de trabajo.
- Personal capacitado en el ámbito de embellecimiento automotriz.
- Experiencia con la que cuentan los directivos en el campo del lavado y embellecimiento automotriz.
- Precios accesibles.
- La zona en la que se encuentra ubicado el Lavado es comercial y de alto flujo vehicular.

#### Debilidades

- Falta de mantenimiento en los equipos y maquinaria de trabajo.
- Falta de compromiso por parte de los trabajadores.
- Rotación de personal.
- Falta de políticas, reglas y sanciones.
- No tienen implementada una evaluación del servicio.
- Mal uso por parte del personal hacia los equipos y productos de trabajo.

- Les hace falta establecer un procedimiento de lavado.
- Carecen del diseño de un presupuesto de compras y gastos.

### Evaluación externa

La evaluación del análisis externo pretende detectar y evaluar los acontecimientos que están más allá del control de la empresa; la auditoría externa revela las oportunidades y amenazas que tiene el Lavado la Espuma en el ambiente tecnológico, económico, socio-cultural, de mercado, ambiental etc., de tal manera que los gerentes puedan formular una estrategia para aprovechar las oportunidades, eludir las amenazas o reducir considerablemente sus consecuencias. A continuación se mencionan las oportunidades y amenazas de la empresa.

### Análisis del ambiente externo.

#### Oportunidades

##### Factor tecnológico

- Equipos modernos.

##### Factor económico

- Zona industrial y de fuente de trabajo.

##### Factor de mercado

- Mercado en vías de desarrollo y crecimiento.

Factor ambiental

- Las suradas y vientos leves son favorables para el negocio.

Amenazas

Factor tecnológico

- Competencia.

Factor económico

- Ingresos bajos.
- Variabilidad en los costos generales.

Factor socio-cultural

- Vecinos problemáticos.

Factor de mercado

- Incursión de empresas que ofrecen el mismo servicio.
- Desabasto de algunos productos por parte de los proveedores.

Factor ambiental

- Factores climatológicos desfavorables como las lluvias e inundaciones.
- Apagones de luz eléctrica.

Ya que se detectaron cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se procederá a diseñar las estrategias para minimizar considerablemente los factores negativos y maximizar los positivos.

## Diseño de estrategias

### Estrategia FO maxi-maxi (fortalezas y oportunidades)

- Explotar al máximo los beneficios que les proporcionan las máquinas y equipos de trabajo y hacerlo notar a los clientes brindándoles un servicio de excelencia.
- Reforzar la capacitación del personal en cuanto al cuidado y uso correcto de las máquinas, equipos y productos de trabajo para así lograr un trabajo eficaz.
- Maximizar la calidad en el servicio, para así aprovechar el desarrollo comercial, acaparar nuevos y mayores clientes, dejándolos satisfechos por la rapidez y eficacia en el servicio prestado.

### Estrategia FA maxi-mini (fortalezas y amenazas)

- Aprovechar al máximo la experiencia del personal capacitado en el área de lavado, inculcándoles el buen uso de los activos propios de la empresa para ser más competitivos en el mercado.
- Fomentar y exponer los valores organizacionales, para así afrontar de una manera cordial y amable los disgustos por parte de la comunidad con la que se rodean.
- Beneficiarse de los precios accesibles que manejan hacia los clientes y darlos a conocer para tener una mayor entrada de los mismos. Así como dar publicidad de los servicios que ofrecen y los costos de estos.

### Estrategia DO mini-maxi (debilidades y oportunidades)



- Brindarle a los equipos y maquinaria de trabajo el mantenimiento productivo total.
- Diseñar medidas de retención del personal, como motivación hacia su trabajo y así esto permita abatir los índices de rotación en el negocio, permitiendo ofrecer un servicio óptimo.
- Diseñar políticas y reglas que permitan sancionar la falta de compromiso por parte de los trabajadores, educándolos e inculcándoles los valores organizacionales a seguir, para que de esta manera los clientes reconozcan al negocio como una empresa comprometida con ellos.
- Disponer de un buzón de sugerencias y cuestionarios en cuanto al servicio para que el cliente exponga la experiencia vivida por parte del personal, y así poder evaluar el servicio que le fue brindado.
- Definir el procedimiento de lavado a seguir y fomentarlo en los trabajadores para su aplicación en el área de lavado para de esta forma evitar fallas o insatisfacciones por parte del cliente.
- Diseñar un formato para la elaboración de presupuestos tanto de compras como de gastos mensuales, y así tener una mayor rentabilidad, ofreciéndole a los clientes un servicio oportuno y siempre disponible.

#### Estrategia DA mini-mini (debilidades y amenazas)

- Brindarle a los trabajadores bonos, reconocimientos, prestaciones y un salario justo que satisfaga con sus necesidades personales.
- Elaborar presupuestos y dejar margen para algunos posibles cambios económicos que se puedan suscitar, igualmente contar con proveedores comprometidos en las negociaciones y tratos establecidos.
- Promover la cultura organizacional y crear acuerdos con los vecinos que lleven a la convivencia plena y cordial tanto para ellos como para con los trabajadores de la empresa.

Se podrá observar en la siguiente tabla las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y estrategias en conjunto (ver tabla 3.1)

TABLA 3.1 Matriz FODA del Lavado de Autos la Espuma

<p style="text-align: center;">Factores internos</p> <p style="text-align: center;">Factores externos</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>F1. Activos propios. F2. Maquinaria y herramientas de trabajo a la vanguardia. F3. Rapidez por parte del personal. F4. Calidad en el servicio. F5. Entrada y salida accesible, Instalaciones seguras y bien distribuidas para el área de trabajo. F6. Personal altamente capacitado en el ámbito de embellecimiento automotriz. F7. Experiencia con la que cuentan los directivos en el campo del lavado y embellecimiento automotriz. F8. Precios accesibles. F9. La zona en la que se encuentra ubicado el Lavado es comercial y de alto flujo vehicular.</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>D1. Falta de mantenimiento en los equipos y maquinaria de trabajo. D2. Falta de compromiso por parte de los trabajadores. D3. Rotación de personal. D4. Falta de políticas, reglas y sanciones. D5. No tienen implementada una evaluación del servicio. D6. Mal uso por parte del personal hacia los equipos y productos de trabajo. D7. Les hace falta establecer un procedimiento de lavado. D8. Carecen del diseño de un presupuesto de compras y gastos.</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>O1. Equipos modernos. O2. Zona industrial y de fuente de trabajo. O3. Mercado en vías de desarrollo y crecimiento. O4. Las suradas y vientos leves son favorables para el negocio.</p>	<p style="text-align: center;">FO (Maxi-Maxi)</p> <p>1. Explotar al máximo los beneficios que les proporcionan las máquinas y equipos de trabajo y hacerlo notar a los clientes brindándoles un servicio de excelencia. (F1, F2, O1) 2. Reforzar la capacitación del personal en cuanto al cuidado y uso correcto de</p>	<p style="text-align: center;">DO (Mini-Maxi)</p> <p>1. Brindarle a los equipos y maquinaria de trabajo el mantenimiento productivo total. (D1, O1) 2. Diseñar medidas de retención del personal, como motivación hacia su trabajo y así esto permita abatir los índices de rotación en el negocio,</p>

## Continúa TABLA 3.1

	<p>las máquinas, equipos y productos de trabajo para así lograr un trabajo eficaz. (F6, O1)</p> <p>3. Maximizar la calidad en el servicio, para así aprovechar el desarrollo comercial, acaparar nuevos y mayores clientes, dejándolos satisfechos por la rapidez y eficacia en el servicio prestado. (F3, F4, F9, O2)</p>	<p>permitiendo ofrecer un servicio óptimo. (D3, O3)</p> <p>3. Diseñar políticas y reglas que permitan sancionar la falta de compromiso por parte de los trabajadores, educándolos e inculcándoles los valores organizacionales a seguir, para que de esta manera los clientes reconozcan al negocio como una empresa comprometida con ellos. (D2, D4, D5, O3)</p> <p>4. Disponer de un buzón de sugerencias y cuestionarios en cuanto al servicio para que el cliente exponga la experiencia vivida por parte del personal, y así poder evaluar el servicio que le fue brindado. (D5, O1)</p> <p>5. Definir el procedimiento de lavado a seguir y fomentarlo en los trabajadores para su aplicación en el área de lavado para de esta forma evitar fallas o insatisfacciones por parte del cliente. (D7, O3)</p> <p>6. Diseñar un formato para la elaboración de presupuestos tanto de compras como de gastos mensuales, y así tener una mayor rentabilidad, ofreciéndole a los clientes un servicio oportuno y siempre disponible. (D8, O3)</p>
--	--	--

## Continúa TABLA 3.1

Amenazas	FA (Maxi- Mini)	DA )Mini- Mini)
<p>A.1 Competencia.  A.2 Ingresos bajos.  A.3. Variabilidad en los costos generales.  A4. Vecinos problemáticos.  A5. Incursión de empresas que ofrecen el mismo servicio.  A6. Desabasto de algunos productos por parte de los proveedores.  A7. Factores climatológicos desfavorables como las lluvias e inundaciones.  A8. Apagones de luz eléctrica</p>	<p>1. Aprovechar al máximo la experiencia del personal capacitado en el área de lavado, inculcándoles el buen uso de los activos propios de la empresa para ser más competitivos en el mercado. (F1, F2, F6, F7, A5)</p> <p>2. Fomentar y exponer los valores organizacionales, para así afrontar de una manera cordial y amable los disgustos por parte de la comunidad con la que se rodean. (F7, A4)</p> <p>3. Beneficiarse de los precios accesibles que manejan hacia los clientes y darlos a conocer para tener una mayor entrada de los mismos. Así como dar publicidad de los servicios que ofrecen y los costos de estos. (F8, A1)</p>	<p>1. Brindarle a los trabajadores bonos, reconocimientos, prestaciones y un salario justo que satisfaga con sus necesidades personales (D2, A2).</p> <p>2. Elaborar presupuestos y dejar margen para algunos posibles cambios económicos que se puedan suscitar, igualmente contar con proveedores comprometidos en las negociaciones y tratos establecidos (D8, A3, A6)</p> <p>3. Promover la cultura organizacional y crear acuerdos con los vecinos que lleven a la convivencia plena y cordial tanto para ellos como para con los trabajadores de la empresa. (D4, A4)</p>

Análisis del entorno competitivo.

Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter.

Es necesario analizar el entorno del Lavado de Autos la Espuma a fin de determinar aquellos elementos que tengan o puedan tener impacto sobre la empresa, igualmente es básico conocer los elementos que determinarán la

estrategia corporativa: riesgo de nuevas empresas, poder de negociación de los proveedores, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los compradores y rivalidad entre empresas actuales.

A continuación se describen los análisis y resultados de las estrategias competitivas de Michael Porter aplicadas a la empresa:

#### 1. Entrada de nuevos competidores o riesgo de nuevas empresas

- Diferenciación del servicio: la empresa se caracteriza por una amplia variedad de servicios, como también por la atención personalizada a los diferentes requerimientos de los clientes.
- Prestigio y experiencia: a diferencia de los nuevos competidores, el lavado se identifica por el servicio de calidad que ofrece, de igual manera es reconocido por llevar más de diez años en el mercado.
- Inversión de capital: es de vital importancia contar con el suficiente capital para invertir y llevar el desarrollo de una empresa.
- Canales de distribución: debido a que son nuevos en el mercado, aún no tienen bien establecidos sus proveedores y clientes.

#### 2. Poder de negociación de los proveedores:

- Puntualidad en la entrega: los proveedores con los que cuenta el lavado son empresas de alto reconocimiento en la ciudad tanto por su calidad en los productos y formalidad de entrega de los mismos.
- Línea de crédito: por el largo tiempo y puntualidad de pago que tienen con ellos, les otorgan línea de crédito y esto facilita la compra de los insumos.

### 3. Amenaza de productos o servicios sustitutos

- Precios bajos: por no ser empresas establecidas carecen de gastos administrativos y cuentan con precios muy bajos,
- De fácil adquisición: se localizan muy fácilmente y abundan en los puntos más transitados de la ciudad.

### 4. Poder de negociación de los compradores

- Información que poseen acerca del servicio: los clientes acuden a los negocios que mejor satisfagan sus necesidades, debido a esto se les ofrece una variedad de servicios..
- Calidad y precio: las personas buscan un servicio de calidad pero sin perder de vista la importancia que tienen los precios accesibles, es por eso que no pueden ser excesivos ya que se tiene que considerar tener un precio que vaya de acuerdo con la competencia.

### 5. Rivalidad entre empresas actuales

- En la ciudad de Coatzacoalcos existen cinco centros de lavado que ofrecen servicios similares, los cuáles acaparan también una gran cantidad de clientes.
- El precio del servicio de lavado es un factor distintivo con el que cuenta la empresa, ya que es accesible y el servicio que se presta es de calidad a diferencia de la competencia.

En la figura 3.1 se puede observar el entorno competitivo de la empresa.

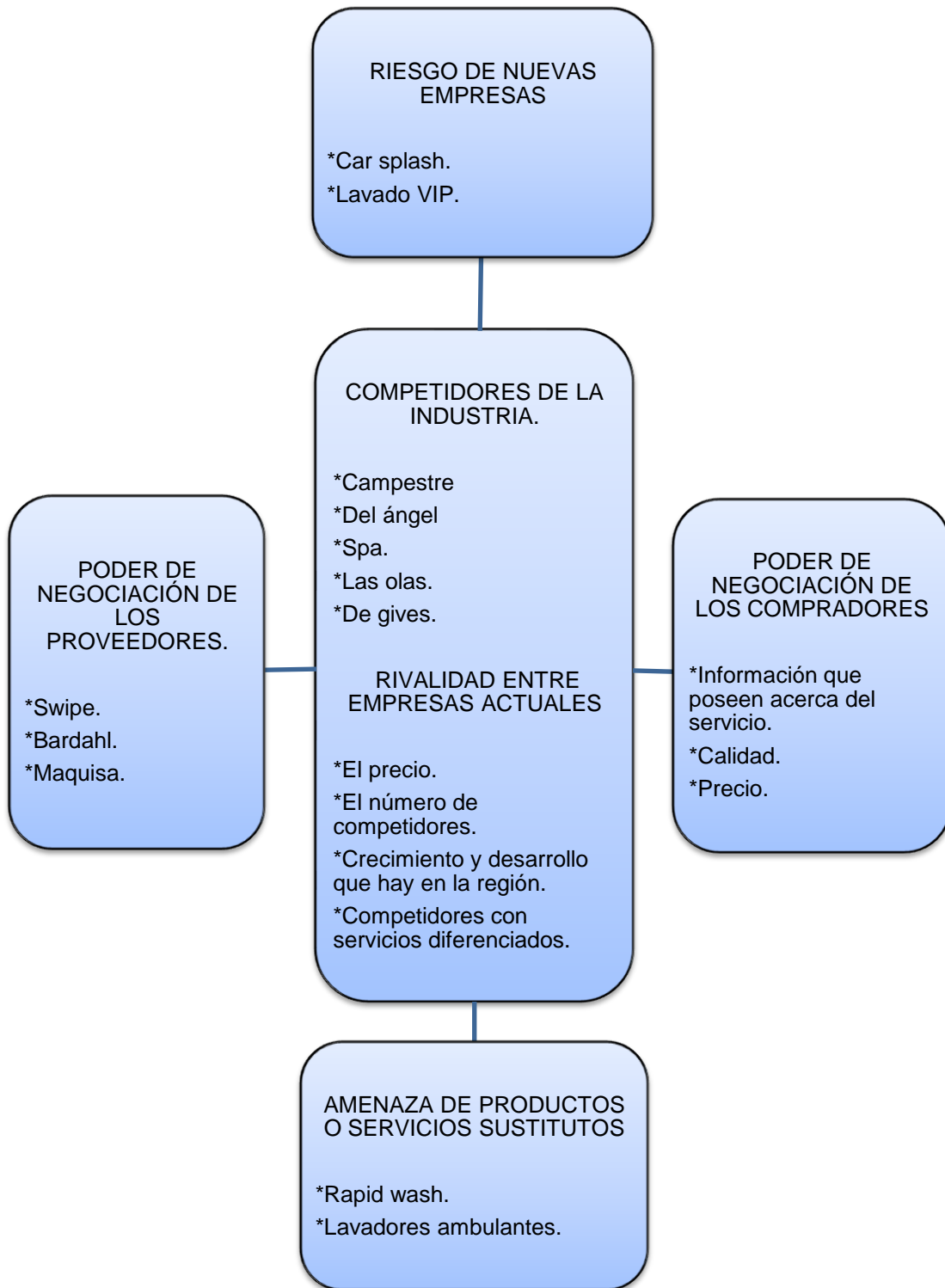


FIGURA 3.1 Entorno competitivo del Lavado de Autos la Espuma.

## D) Toma de decisiones estratégicas

Una vez aplicado tanto el análisis interno como el externo, se evaluarán las estrategias para así elegir las más oportunas, en la siguiente tabla se podrán observar las distintas estrategias y el grado de importancia que tiene cada una.

TABLA 3.2 Evaluación de opciones estratégicas.

Opciones estratégicas	Grado de importancia
Explotar al máximo los beneficios que les proporcionan las máquinas y equipos de trabajo y hacerlo notar a los clientes brindándoles un servicio de excelencia.	5
Reforzar la capacitación del personal en cuanto al cuidado y uso correcto de las máquinas, equipos y productos de trabajo para así lograr un trabajo eficaz.	8
Maximizar la calidad en el servicio, para así aprovechar el desarrollo comercial, acaparar nuevos y mayores clientes, dejándolos satisfechos por la rapidez y eficacia en el servicio prestado.	5
Aprovechar al máximo la experiencia del personal capacitado en el área de lavado, inculcándoles el buen uso de los activos propios de la empresa para ser más competitivos en el mercado.	5
Fomentar y exponer los valores organizacionales, para así afrontar de una manera cordial y amable los disgustos por parte de la comunidad con la que se rodean.	8
Beneficiarse de los precios accesibles que manejan hacia los clientes y darlos a conocer para tener una mayor entrada de los mismos. Así como dar publicidad de los servicios que ofrecen y los costos de estos.	5
Brindarle a los equipos y maquinaria de trabajo el mantenimiento productivo total.	8
Diseñar medidas de retención del personal, como motivación hacia su trabajo y así esto permita abatir los índices de rotación en el negocio, permitiendo ofrecer un servicio óptimo.	8
Diseñar políticas y reglas que permitan sancionar la falta de compromiso por parte de los trabajadores, educándolos e inculcándoles los valores organizacionales a seguir, para que de	8



Continúa TABLA 3.2

esta manera los clientes reconozcan al negocio como una empresa comprometida con ellos.	
Disponer de un buzón de sugerencias y cuestionarios en cuanto al servicio para que el cliente exponga la experiencia vivida por parte del personal, y así poder evaluar el servicio que le fue brindado.	8
Definir el procedimiento de lavado a seguir y fomentarlo en los trabajadores para su aplicación en el área de lavado para de esta forma evitar fallas o insatisfacciones por parte del cliente	8
Diseñar un formato para la elaboración de presupuestos tanto de compras como de gastos mensuales, y así tener una mayor rentabilidad, ofreciéndole a los clientes un servicio oportuno y siempre disponible.	8
Brindarle a los trabajadores bonos, reconocimientos, prestaciones y un salario justo que satisfaga con sus necesidades personales.	5
Elaborar presupuestos y dejar margen para algunos posibles cambios económicos que se puedan suscitar, igualmente contar con proveedores comprometidos en las negociaciones y tratos establecidos.	6
Promover la cultura organizacional y crear acuerdos con los vecinos que lleven a la convivencia plena y cordial tanto para ellos como para con los trabajadores de la empresa.	5

De acuerdo al puntaje obtenido las estrategias seleccionadas son las siguientes:

- Reforzar la capacitación del personal en cuanto al cuidado y uso correcto de las máquinas, equipos y productos de trabajo para así lograr un trabajo eficaz.
- Fomentar y exponer los valores organizacionales, para así afrontar de una manera cordial y amable los disgustos por parte de la comunidad con la que se rodean.
- Brindarle a los equipos y maquinaria de trabajo el mantenimiento productivo total.

- Diseñar medidas de retención del personal, como motivación hacia su trabajo y así esto permita abatir los índices de rotación en el negocio, permitiendo ofrecer un servicio óptimo.
- Diseñar políticas y reglas que permitan sancionar la falta de compromiso por parte de los trabajadores, educándolos e inculcándoles los valores organizacionales a seguir, para que de esta manera los clientes reconozcan al negocio como una empresa comprometida con ellos.
- Disponer de un buzón de sugerencias y cuestionarios en cuanto al servicio para que el cliente exponga la experiencia vivida por parte del personal, y así poder evaluar el servicio que le fue brindado.
- Definir el procedimiento de lavado a seguir y fomentarlo en los trabajadores para su aplicación en el área de lavado para de esta forma evitar fallas o insatisfacciones por parte del cliente.
- Diseñar un formato para la elaboración de presupuestos tanto de compras como de gastos mensuales, y así tener una mayor rentabilidad, ofreciéndole a los clientes un servicio oportuno y siempre disponible.

## Fase 2. Implementación de las estrategias

Es necesario establecer políticas, reglas, procedimientos, presupuestos etc., para poder implementar la estrategia dentro de la empresa, estos puntos se describen y detallan a continuación.

### A) Políticas de la empresa

A continuación se detallan las políticas de la empresa en cuanto a vestimenta, imagen, puntualidad, asistencia, etc.

## Vestimenta

- Todo trabajador que labore dentro del área de lavado deberá de portar el uniforme que esta compuesto por las botas, pantalón de mezclilla color azul marino, playera amarilla tipo polo con mangas.
- El personal de atención al cliente tendrá que portar pantalón de vestir, camisa azul cielo con el logo de la empresa, así como calzado cómodo y limpio (ver figura 3.2).



FIGURA 3.2 Uniforme del personal del Lavado de Autos la Espuma.

## Imagen

- Los hombres tendrán que portar el cabello corto, en caso de tener el cabello teñido este deberá ser de un color discreto; en caso de tener bigote, éste deberá de estar bien recortado; se permite tener barba bien recortada y afeitada.
- No se permiten portar aretes en la nariz, cejas, labio, lengua o en algún lugar visible, en caso de ser mujeres sólo podrán portar aretes discretos en las orejas.
- Las mujeres deberán de presentarse con el cabello bien peinado y en caso de tenerlo teñido que sea de un color discreto y presentable.
- Se les permitirá a las mujeres llevar maquillaje discreto.

## Puntualidad y asistencia

- Tendrán un mínimo de tolerancia de 15 minutos acumulables a la semana, al sobrepasar el límite de tiempo establecido, perderán el bono por puntualidad.
- En caso de haber agotado su límite de tiempo y la impuntualidad del trabajador sea muy recurrente, es decir, estar llegando tarde a su jornada laboral por más de 2 semanas continuas será suspendido por un día y sin goce de sueldo, igualmente se le brindará asesoría para solucionar el problema de impuntualidad.
- El trabajador que quiera permiso para faltar o cambiar su descanso deberá de pedir permiso con una semana de anticipación, en caso de no presentarse a laborar, perderá su bono de asistencia y se le será descontado el día.
- Cuando el trabajador falte constantemente, se le será suspendido por 3 días y sin goce de sueldo.

- Más de 3 faltas seguidas injustificadas se considerará como abandono de labores e incumplimiento de contrato.

#### Calidad en el servicio

Somos una empresa de servicios dedicada a satisfacer plenamente los requerimientos de los clientes asegurándoles el máximo nivel de satisfacción en términos de calidad y costo.

#### Equipo y maquinaria de trabajo.

- Siempre que no estén en uso las aspiradoras, bombas, máquinas de shampoo y sopleteado deberán de permanecer apagadas.
- No patear, golpear, azotar, aventar o darle mal uso a las máquinas y equipo de trabajo, en caso de ser sorprendido a algún trabajador será sancionado.
- Las aspiradoras deberán de limpiarlas dos veces al día todos los días, es decir una vez en la mañana y otra en la noche.
- Le brindarán mantenimiento una vez cada 15 días a todo el equipo.

#### Uso de productos.

- Siempre que terminen de ocupar los productos como cera, protector de vinilos, lavado de motor y aroma deberán de ponerlos en el lugar establecido para evitar retrasos en estarlos buscando en el área de lavado.
- Será sancionado a todo trabajador que mal gaste, desperdicie, tire, patee, aviente y de mal uso a estos productos.

## B) Reglas

- No se permite fumar dentro de la oficina de la empresa.
- Queda prohibido el consumo de bebidas alcohólicas y drogas dentro del establecimiento.
- No se permiten disturbios, peleas, correr en el área de lavado, riñas, ni golpes.
- Es inadmisibile la entrada de un trabajador bajo estado de ebriedad o alguna otra sustancia (drogas).
- No se permite introducir a la empresa navajas, cuchillos, tijeras, bats, jeringas, alfiler o algún otro objeto punzo cortante o que sea considerado peligroso o tipo arma blanca.
- El cliente siempre tiene la razón.
- Están prohibidas las manifestaciones amorosas como, besos, abrazos o agarrarse de las manos dentro de la empresa.
- Queda estrictamente prohibido decir groserías, malas palabras o agresiones verbales hacia los compañeros, subordinados y clientes.
- Está totalmente prohibido que saquen y roben objetos de los automóviles de los clientes.
- No se permiten trabajadores con tatuajes visibles.
- Las mujeres no podrán portar faldas, shorts ni chanclas.

## C) Procedimientos

La empresa cuenta con cuatro procedimientos que son el de recepción a clientes, lavado de autos, servicio de lavado de motor y por último contratación de personal, los cuáles se detallan en las siguientes tablas.

TABLA 3.3 Procedimiento de recepción del cliente.


 <p><b>"Lavado la Espuma"</b></p>	<p>Nombre del procedimiento: Recepción del cliente  Fecha de revisión:  Revisó: Gerente de operaciones y administrativo  Aprobó: Gerente de operaciones</p>
<p>I. Objetivo</p> <p>Este procedimiento tiene como objetivo implantar los lineamientos al personal de atención a clientes, para que estos realicen una correcta y eficiente recepción de los mismos.</p>	
<p>II. Alcance</p> <p>Este procedimiento aplica para todo el personal de atención a clientes que labore dentro de la empresa Lavado de Autos la Espuma.</p>	
<p>III. Declaraciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal de atención a clientes tiene el compromiso de recibir al cliente en el momento que éste llega, ofrecerle los servicios que presta la empresa, así como resguardar los objetos de valor que queden en el automóvil.</li> <li>• Igualmente será su responsabilidad el asignarle un lavador y de decirle a éste el servicio que requiere el cliente.</li> </ul>	
<p>IV. Definiciones y terminología</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lavador: persona que se encarga de brindar un servicio de lavado y embellecimiento automovilístico.</li> <li>• Resguardar: Mantener a salvo y bajo seguridad cualquier objeto o pertenencia de valor.</li> </ul>	
<p>V. Desarrollo</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En cuanto el cliente llegue, la encargada tendrá que salir a recibirlo, saludarlo de forma cordial y una sonrisa.</li> <li>2. Anotará el nombre y color de carro en la lista de control, posteriormente le asignará un lavador y también anotará el nombre del mismo.</li> <li>3. Le preguntará que servicio es el que va a requerir.</li> <li>4. Una vez anotado el servicio a prestar, procederá a preguntarle si va a esperar el auto o lo va a dejar.</li> <li>5. En caso de que dejen el auto, le pedirá la llave, anotará su nombre completo y le hará de su conocimiento que en el momento de recoger el auto tendrá que presentar una identificación oficial.</li> <li>6. Le hará hincapié en que baje sus pertenencias de valor.</li> <li>7. Le dará las indicaciones al lavador.</li> <li>8. Cuando el lavador le indique que el automóvil está listo, procederá a realizarle una revisión verificando que esté completamente limpio y con los requerimientos del cliente.</li> <li>9. Una vez que verificó que el auto esté listo le avisará al cliente.</li> <li>10. Le cobrará la cantidad correspondiente y le dará las gracias amablemente.</li> <li>11. En caso de que hayan dejado el automóvil, la encargada estará pendiente de que el responsable de sacar y estacionar el vehículo lo haga cuidadosamente y lo estacione en el lugar correspondiente.</li> <li>12. Cuando el cliente del auto regrese, ésta le pedirá su identificación y verificará que sea la persona indicada.</li> <li>13. Le cobrará y le dará las gracias amablemente.</li> </ol>	

TABLA 3.4 Procedimiento de lavado de autos.


 <p><b>"Lavado la Espuma"</b></p>	<p>Nombre del procedimiento: Lavado de autos  Fecha de revisión:  Revisó: Gerente de operaciones y administrativo  Aprobó: Gerente de operaciones</p>
<p>I. Objetivo</p> <p>Este procedimiento tiene como objetivo establecer los lineamientos al personal de lavado, para que estos presten un correcto y eficiente servicio de embellecimiento automovilístico.</p>	
<p>II. Alcance</p> <p>Este procedimiento aplica para todo el personal de lavado y embellecimiento automovilístico que labore dentro de la empresa.</p>	
<p>III. Declaraciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal de lavado tiene la obligación de brindarle al cliente un servicio satisfactorio, así como cubrir los requerimientos del mismo.</li> <li>• Será responsabilidad del lavador darle un buen funcionamiento a la maquinaria y productos que utilice para el lavado del automóvil, como también los objetos de valor que se encuentren dentro del vehículo.</li> </ul>	
<p>IV. Definiciones y terminología</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Máquina de sopletear: máquina que se utiliza para que el agua salga a presión y poder quitarle el lodo, tierra etc., a los vehículos.</li> </ul>	
<p>V. Desarrollo</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En cuanto el cliente llegue el lavador tendrá que acomodar el carro en el área de lavado de modo que quede bien estacionado dentro de los límites establecidos para que este pueda tener un manejo cómodo y accesible al momento de lavarlo.</li> <li>2. Subir todas las ventanas y verificar que estén bien cerradas las puertas y cajuela.</li> <li>3. Prender la máquina de sopleteado</li> <li>4. Sopletear el automóvil.</li> <li>5. Apagar la máquina de sopletear</li> <li>6. Sacar los tapetes, los que sean de tela sacudirlos, cepillarlos y volverlos a meter; los tapetes de plástico sacudirlos y dejarlos a un lado de las llantas para posteriormente lavarlos.</li> <li>7. Prender la aspiradora; aspirar los interiores y cajuela.</li> <li>8. Apagar la aspiradora.</li> <li>9. Prender la máquina de shampoo, rociarle el shampoo a los tapetes, carrocería y llantas.</li> <li>10. Apagar la máquina de shampoo.</li> <li>11. Enjabonar la carrocería y cepillar bien las llantas.</li> <li>12. Enjuagar la carrocería y llantas.</li> <li>13. Cepillar los tapetes, enjuagarlos y dejarlos secar.</li> <li>14. Secar la carrocería.</li> <li>15. Limpiar los interiores como las puertas, tableros, porta vasos etc.</li> <li>16. Detallar los cristales.</li> <li>17. Secar los tapetes y meterlos.</li> <li>18. En caso de que el cliente requiera cera abrillantadora, aplicarla.</li> <li>19. Aplicación del protector de vinilos</li> <li>20. Avisar a la encargada que el carro está listo.</li> </ol>	



Tabla 3.5 Procedimiento de lavado de motor.



 <p><b>"Lavado la Espuma"</b></p>	<p>Nombre del procedimiento: Lavado de motor  Fecha de revisión:  Revisó: Gerente de operaciones y administrativo  Aprobó: Gerente de operaciones</p>
<p>VI. Objetivo</p> <p>Este procedimiento tiene como objetivo establecer los lineamientos al personal de lavado, para que estos realicen un correcto y eficiente servicio de lavado de motor.</p>	
<p>VII. Alcance</p> <p>Este procedimiento aplica para todo el personal de lavado y embellecimiento automovilístico que labore dentro de la empresa.</p>	
<p>VIII. Declaraciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal de lavado tiene la obligación de brindarle al cliente un servicio satisfactorio, así como cubrir los requerimientos del mismo.</li> <li>• Será responsabilidad del lavador darle un buen funcionamiento a la maquinaria y productos que utilice para el lavado del automóvil, como también los objetos de valor que se encuentren dentro del vehículo.</li> </ul>	
<p>IX. Definiciones y terminología</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bujía: dispositivo que hace saltar la chispa eléctrica del encendido.</li> <li>• Cofre: es la cubierta con bisagras que cubre el motor de un automóvil y permite el acceso al compartimiento del motor para realizar mantenimiento y reparaciones</li> <li>• Máquina de sopletear: máquina que se utiliza para que el agua salga a presión y poder quitarle el lodo, tierra etc., a los vehículos.</li> </ul>	
<p>X. Desarrollo</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En cuanto el cliente llegue el lavador tendrá que acomodar el carro en el área de lavado de modo que quede bien estacionado dentro de los límites establecidos para que este pueda tener un manejo cómodo y accesible al momento de lavarlo.</li> <li>2. Abrir el cofre del automóvil.</li> <li>3. Cubrir las bujías con una bolsa de plástico para que estas no se mojen.</li> <li>4. Prender la máquina de sopletear</li> <li>5. Sopletear el área del motor.</li> <li>6. Apagar la máquina de sopletear.</li> <li>7. Rociar el líquido desengrasante.</li> <li>8. Enjabonar y enjuagar.</li> <li>9. Quitar la bolsa de plástico de las bujías.</li> <li>10. Limpiarlas con una franela húmeda.</li> <li>11. Cerrar el cofre.</li> <li>12. Avisarle a la encargada que el carro está listo.</li> </ol>	

Tabla 3.6 Procedimiento de contratación de personal.

 <p><b>"Lavado la Espuma"</b></p>	<p>Nombre del procedimiento: Contratación de personal          Fecha de revisión:          Revisó: Gerente de operaciones y administrativo          Aprobó: Gerente de operaciones y administrativo</p>
<p>XI. Objetivo</p> <p>Este procedimiento tiene como objetivo establecer los lineamientos para la contratación de personal.</p>	
<p>XII. Alcance</p> <p>Aplica para el personal de atención a clientes, gerente administrativo y de operaciones que labore dentro de la empresa.</p>	
<p>XIII. Declaraciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal de atención a clientes tiene la obligación de decirle a las personas que deseen trabajar en la empresa los documentos y requerimientos que se solicitan para laborar en dicho negocio.</li> <li>• Será responsabilidad del gerente administrativo y de operaciones evaluar y contratar al personal de nuevo ingreso.</li> </ul>	
<p>XIV. Definiciones y terminología</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de empleo: documento que debe completarse con datos personales para aspirar a ocupar un puesto o cargo.</li> </ul>	
<p>XV. Desarrollo</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El encargado de atención a clientes recibirá los documentos que son una solicitud elaborada de trabajo con fotografía tamaño infantil a color o blanco y negro, 2 cartas de recomendación (una personal y una de trabajo), copia de la credencial de elector y comprobante de domicilio.</li> <li>2. Le entregará los documentos al gerente de operaciones.</li> <li>3. El gerente procederá a efectuarles una entrevista.</li> <li>4. En caso de haber vacante disponible se le hará una prueba de lavado para evaluarlo.</li> <li>5. En caso de pasar la prueba de lavado se le citará para explicarle la forma en que trabaja la empresa.</li> <li>6. Se le explicarán los valores, misión, políticas, reglas de la empresa etc.</li> <li>7. En caso de ser aptos para el puesto estarán en capacitación por una semana.</li> </ol>	

#### D) Presupuestos

Es indispensable que en el Lavado de Autos la Espuma se cuente con el diseño de un presupuesto de gastos mensuales para así tener una idea de lo que se va a gastar mes con mes y no pasarse del plan presupuestado, para así tener una utilidad mayor.

Diseño del presupuesto de gastos mensuales (ver tabla 3.3)

TABLA 3.7 Formato de presupuesto de gastos mensuales.

Lavado de Autos la Espuma Presupuesto de gastos mensual		Mes: _____
	Monto presupuestado	Monto real
Gastos de administración		
Sueldos		
Bonos		
Impuestos		
Seguro		
Agua		
Luz		
Teléfono		
Cable		
Papelería		
Productos de limpieza		
Papel sanitario		
Gastos operacionales		
Materia prima <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cera abrillantadora</li> <li>• Aroma</li> <li>• Líquido desengrasante</li> <li>• Protector de vinilos</li> </ul>		

Continúa TABLA 3.7

Gastos de mantenimiento		
Mantenimiento		
Compra de herramientas		
Piezas de equipos		
Compostura de maquinaria		
Otros gastos		
Indemnización		
Publicidad		
Otros		
Total		

E) Diseño de una estructura organizacional.

Descripción de puestos.

Es necesario que el Lavado cuente con un documento que defina los objetivos y funciones que tiene que realizar el ocupante cada vacante; la empresa cuenta con cuatro diferentes puestos, en las siguientes tablas se describirán las funciones que realiza cada uno, los cuales son:

- Gerente administrativo
- Gerente de operaciones
- Encargada de atención al cliente
- Personal de lavado

TABLA 3.8 Descripción del puesto de gerente administrativo.

Lavado de Autos la Espuma Descripción de puestos	
Puesto:	Gerente administrativo
Objetivo del puesto:	
Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades mercantiles de la empresa.	
Funciones a realizar:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de nómina.</li> <li>• Realizar oportunamente los pagos a los servidores públicos.</li> <li>• Elaborar en tiempo y forma el presupuesto mensual.</li> <li>• Pago y negociación con proveedores.</li> <li>• Manejar el recurso humano de la tienda.</li> <li>• Utilizar los recursos disponibles de la empresa para el logro de los objetivos</li> </ul>	
Habilidades y aptitudes	
<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 50%;">• Trabajo bajo presión</li> <li style="width: 50%;">• Liderazgo</li> <li style="width: 50%;">• Rapidez</li> <li style="width: 50%;">• Comunicación oral</li> <li style="width: 50%;">• Creatividad</li> <li style="width: 50%;">• Análisis financiero</li> <li style="width: 50%;">• Manejo de personal</li> <li style="width: 50%;">• Responsabilidad</li> <li style="width: 50%;">• Motivación</li> </ul>	
Requisitos del puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de horario</li> <li>• Mayores de 27 años</li> <li>• Sexo femenino</li> <li>• Mínimo 2 años de experiencia</li> </ul>	

TABLA 3.9 Descripción del puesto de gerente de operaciones.

Lavado de Autos la Espuma	
Descripción de puestos	
Puesto:	Gerente de operaciones
Objetivo del puesto:	
Revisar y controlar los productos, materias primas y maquinaria que se utilicen en la empresa, así como su óptimo funcionamiento.	
Funciones a realizar:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración y evaluación de procedimientos.</li> <li>• Capacitación y evaluación del personal.</li> <li>• Mantenimiento de equipos y maquinaria.</li> <li>• Control de calidad.</li> <li>• Manejar el recurso humano de la tienda.</li> <li>• Utilizar los recursos disponibles de la empresa para el logro de los objetivos</li> </ul>	
Habilidades y aptitudes	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Rapidez</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Manejo de personal</li> <li>• Solución a problemas</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comunicación oral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Motivación</li> </ul>
Requisitos del puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de horario</li> <li>• Mayores de 27 años</li> <li>• Sexo indistinto</li> <li>• Mínimo 2 años de experiencia</li> </ul>	

TABLA 3.10 Descripción del puesto de atención al cliente.

Lavado de Autos la Espuma	
Descripción de puestos	
Puesto:	Encargada de atención al cliente
En dependencia de:	Gerentes
Objetivo del puesto:	
Brindarle al cliente un trato amable, así como estar pendiente de que los lavadores realicen su trabajo eficazmente.	
Funciones a realizar:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de vehículos y atención al cliente.</li> <li>• Orientar al cliente acerca de los servicios que se ofrecen.</li> <li>• Manejo de efectivo.</li> <li>• Asignación de vehículos a los lavadores.</li> <li>• Inventario de mercaderías</li> <li>• Pago a los lavadores.</li> <li>• Recepción de llamadas telefónicas</li> </ul>	
Habilidades y aptitudes	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Rapidez</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Actitud al cambio</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Motivación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comunicación oral</li> </ul>
Requisitos del puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de horario</li> <li>• Mayores de 24 años</li> <li>• Sexo femenino</li> </ul>	

TABLA 3.11 Descripción del puesto de lavador

Lavado de Autos la Espuma	
Descripción de puestos	
Puesto:	Lavador
En dependencia de:	Encargada de atención al cliente y gerentes
Objetivo del puesto:	
Brindarle al cliente un servicio de excelencia, satisfacer sus necesidades plenamente, utilizando los equipos y productos de manera correcta y eficientemente.	
Funciones a realizar:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Embellecimiento de los automóviles.</li> <li>• Aplicación de cera.</li> <li>• Lavado de motor.</li> <li>• Aspirado de interiores y cajuela.</li> <li>• Mantener el área de trabajo limpia.</li> <li>• Acomodo de los vehículos.</li> <li>• Cuidado y buen uso de los productos.</li> <li>• Manejo de la maquinaria</li> </ul>	
Habilidades y aptitudes	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Rapidez</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Actitud al cambio</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Motivación</li> </ul>	
Requisitos del puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de horario</li> <li>• Mayores de 18 años</li> <li>• Sexo masculino.</li> </ul>	



## F) Diseño de un sistema de control

En el Lavado de Autos la espuma se evaluará el servicio cada que un lavador termine de embellecer el vehículo, ya que la encargada de atención al cliente una vez que el lavador le avise que el carro está listo, lo revisará detalladamente para que esté en optimas condiciones a la hora en que se le termina de brindar el servicio al cliente (ver tabla 3.12).

TABLA 3.12 Check list del servicio de lavado.

Descripción	Vn°		Vn°		Vn°		Vn°		Vn°		Vn°		Vn°		Vn°		Vn°		
	A	N	A	N	A	N	A	N	A	N	A	N	A	N	A	N	A	N	
Carrocería limpia																			
Vidrios secos y limpios																			
Llantas bien cepilladas y aplicación de vinil																			
Interior aspirado																			
Tapetes limpios																			
Estribos limpios																			
Puertas, porta vasos, tablero etc limpios																			
Observaciones:																			



**"Lavado la Espuma"**

Check list de evaluación del servicio de lavado

Fecha:

Nombre de quién revisa:

Con esta herramienta se evitarán disgustos por parte de los clientes ya que se verificará que el servicio prestado satisfaga las necesidades y requerimientos de los mismos, asegurándonos entregar el vehículo hasta que cubra con los lineamientos previstos por medio del check list.

Igualmente se contará con un buzón de sugerencias en dónde se podrán estudiar las recomendaciones que los clientes hagan, para así tomarlas en cuenta, reforzar los puntos positivos y corregir los negativos.

### Fase 3. Evaluación de la estrategia

Existen 2 preguntas básicas para saber si la estrategia propuesta está o no dando resultados:

- ¿Está efectuándose la estrategia tal como fue planeada?
- ¿Están logrando los resultados deseados?

Es importante conocer si los trabajadores están realizando de una manera satisfactoria sus tareas y actividades, es por eso que en el Lavado de Autos la Espuma se va a evaluar el desempeño del personal y el servicio que se ofrece cada seis meses.

Con la herramienta de medición de la calidad (ver tabla 3.8) se evaluará el desempeño del siguiente personal:

- Atención a clientes
- Personal de lavado

TABLA 3.13 Medición de la calidad en el servicio.

Lavado de Autos la Espuma. Medición de la calidad en el servicio			
Instrucciones: Subraye la respuesta.			
1.- ¿Cada que tiempo asiste a la empresa a lavar su vehículo?	Primera vez	De una a dos veces cada 15 días	De una a dos veces cada mes
2.- ¿Cómo califica el servicio de lavado que se le ofrece?	Excelente	Bueno	Malo
3.- El proceso de lavado de su vehículo es:	Rápido	Regular	Lento
4.- ¿El servicio de lavado y embellecimiento vehicular cumple con sus expectativas?	Siempre	Casi siempre	Nunca
5.- ¿Cómo califica el trato que le brinda la encargada?	Excelente	Bueno	Malo
6.- ¿El personal de lavado muestra un trato amable, cordial y respetuoso?	Siempre	Casi siempre	Nunca
7.- La estancia en la sala de espera le resulta agradable y cómoda	Siempre	Casi siempre	Nunca
8.- ¿Las instalaciones se encuentran limpias y en buen estado?	Siempre	Casi siempre	Nunca
9.- El costo que paga por el servicio le parece:	Barato	Accesible	Excesivo
10.- ¿Ha dejado algún objeto de valor dentro del vehículo?	No, siempre bajo mis pertenencias de valor	Sí y me lo han entregado	Sí y me lo han perdido

**CAPÍTULO IV**  
**CONCLUSIONES**

#### **4.1 Conclusión**

La planeación estratégica es una herramienta administrativa muy importante que cuenta con un conjunto de fases o etapas que sabiendo aplicarlas le permite a las empresas mejorar la forma en que operan, prepararse para poder sobresalir ante las situaciones cambiantes que se presentan en el entorno, evaluar la situación en la que se encuentran para así detectar las fallas, diseñar estrategias y con esto obtener una ventaja competitiva ante los competidores.

Hoy en día existe un gran número de microempresas en la ciudad, la mayoría de ellas son familiares o de emprendedores jóvenes, que aplican administración empírica para el funcionamiento y desarrollo de la misma, es decir, se rigen por medio de la experiencia que han ido adquiriendo con el paso de los años, lamentablemente esto no basta para garantizar su estadía dentro del mercado de competencia o para seguir desarrollándose ya que se quedan estancados por no tener objetivos claros a los cuales quieren llegar en un tiempo determinado.

Con la información recabada por medio de las entrevistas y cuestionarios aplicados a los gerentes del Lavado de Autos la Espuma, se puede apreciar que éstos no cuentan con los suficientes conocimientos administrativos, por lo tanto el establecimiento carece de una planeación estratégica, es por eso que no tienen objetivos estables y poseen incertidumbre en la toma de decisiones.

En la actualidad, la capacidad de una empresa para conservar su poder competitivo y lograr tasas de crecimiento elevadas, depende en gran parte de la planeación estratégica de sus actividades, del desarrollo de procedimientos y de la adopción de estrategias adecuadas, es por eso que la hipótesis establecida anteriormente se aprueba ya que es necesario que el Lavado de Autos la Espuma cuente con el diseño de una planeación estratégica por las siguientes razones:

- Para que dicha organización logre tener un buen funcionamiento tanto de su recurso humano como del financiero y así pueda obtener una ventaja competitiva dentro del mercado.
- Define los objetivos que la empresa pretende alcanzar así como los métodos para llegar a ellos.
- Ayuda a que los gerentes reconozcan y diferencien entre las oportunidades seguras y riesgosas, además de elegir entre ellas.
- Les brinda un análisis cuidadoso para suministrar la mayor cantidad de información que necesitan para tomar buenas decisiones.
- Reduce al mínimo la posibilidad de errores y sorpresas desagradables, ya que los objetivos, metas y estrategias son sometidos a un estudio riguroso.

Por todo lo planteado, se puede decir que los objetivos específicos que persigue la presente investigación son alcanzados satisfactoriamente, ya que se pudo realizar la propuesta de planeación estratégica, se le diseñó la misión, visión y objetivos organizacionales, gracias a los instrumentos utilizados como el análisis FODA se pudieron observar ciertos factores tanto negativos como positivos a los que podrían combatir o eliminarlos con el diseño de las estrategias y maximizar los otros creando una ventaja competitiva en la empresa; se formularon los procedimientos, descripción de puestos y presupuestos, de igual manera se establecieron las reglas y políticas empresariales.

## 4.2 Sugerencias

La necesidad de planear, esencialmente, deriva del hecho de que toda organización opera en un medio que experimenta constantes cambios; como lo son de tipo tecnológico, político, social, cambios en el grado y carácter de la competencia y en la actividad económica; en los últimos años el ritmo del cambio en el entorno ha aumentado con rapidez, es por eso que el presente trabajo de investigación hace las siguientes sugerencias:

- Evaluar frecuentemente el entorno competitivo de la empresa con el análisis FODA y las fuerzas competitivas que propone Michael Porter, visto anteriormente, esto ayudará a establecer o corregir las estrategias que no están dando los resultados esperados, así como conocer que factores negativos hay que corregir o reforzar.
- Igualmente es indispensable evaluar el desempeño del personal que labora dentro de la empresa por lo menos cada seis meses o una vez al año, esto beneficiará en gran medida a la organización ya que permite saber si es necesario implantar nuevas políticas, mejora el desempeño, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detecta errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales o laborales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.
- Proporcionarle un uniforme la personal que trabaje en la empresa le brinda seriedad y distinción al establecimiento, la importancia del portarlo trasciende las barreras de identificación, para llegar a convertirse en verdaderos sentimientos de pertenencia y compromiso.

- Establecer objetivos mensuales es importante para incrementar la rentabilidad de la empresa, el compromiso de los empleados para cumplir los mismos y saber si se está o no trabajando adecuadamente.
- El brindarle a los equipos y maquinaria de trabajo un mantenimiento preventivo, es decir, una revisión periódica, influye en el desempeño fiable del servicio, así como una mayor potencia, velocidad, durabilidad y confiabilidad por parte de los mismos.
- Es necesario irse actualizando constantemente y realizar revisiones habituales tanto en estrategias, procedimientos, presupuestos, políticas, reglas, objetivos, tecnología, maquinaria, etc., ya que con el paso del tiempo estas se desgastan, caen en desuso, provocan estancamiento o simplemente ya no funcionan para generar una ventaja competitiva, es por eso que la planeación estratégica es una herramienta compleja y flexible que permite ir evaluando y modificando sus componentes para así permitir un mayor crecimiento y desarrollo empresarial.



**ANEXOS**

Anexo 1 Entrevista aplicada a los gerentes de la empresa.

PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA OBTENER VENTAJA COMPETITIVA EN EL LAVADO DE AUTOS LA ESPUMA EN COATZACOALCOS, VERACRUZ.

1. Describa la historia del Lavado de Autos la Espuma, ¿Fecha de establecimiento?  
¿Cómo nace? ¿De quien fue idea?
2. ¿Cuál es el estándar de atención según el día de la semana?
3. ¿Tienen establecida la misión de la empresa? En caso de ser sí ¿Cuál es?
4. ¿Cuentan con objetivos definidos a los que desean llegar en algún tiempo determinado?
5. ¿Tienen establecido un proceso de lavado documentado?
6. ¿Cuentan con alguna forma de evaluación del servicio?
7. ¿Cuántas veces al año se capacita al personal?
8. ¿Hay buzón de sugerencias?
9. ¿Cuáles son los 5 negocios principales de competencia?

Anexo 2 Cuestionario aplicado a los gerentes de la empresa

PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA OBTENER VENTAJA COMPETITIVA EN EL LAVADO DE AUTOS LA ESPUMA EN COATZACOALCOS, VERACRUZ.

Instrucciones: conteste detenidamente las siguientes preguntas.

1. ¿Cuál es la retribución que ofrece la institución a sus diferentes grupos de interés?

Para responder esta pregunta, es preciso reflexionar acerca de los distintos grupos de interés que están involucrados en el desarrollo de la institución, así como en la retribución que reciben de ésta. No sólo hay que pensar en los aspectos monetarios y materiales, sino también en aquellos vinculados al orgullo de pertenencia y al arraigo hacia la institución.

Grupos de interés	Retribución recibida
1. Empleados	
2. Familiares	
3. Sociedad	
4. Proveedores	

2. ¿Cuáles son los principales valores y principios en la institución?

Para responder ésta pregunta se requiere considerar los valores positivos (a consolidar) y los valores negativos (a superar) que prevalecen en la institución. Una vez hecho este ejercicio es de vital importancia definir con claridad aquellos valores que deberán ser estimulados y que formarán parte medular de la cultura organizacional.

Cultura organizacional (valores)

Valores y principios a consolidar		Valores y principios a superar	
1.	2.	1.	2.
3.	4.	3.	4.
5.	6.	5.	6.

3. ¿Qué se entiende por calidad, eficiencia, productividad y rentabilidad en la institución?

Para responder esta pregunta se deberá tomar como punto de partida las definiciones abajo expuestas, para poder traducirlas al ámbito de la institución propia. La idea es pasar de una definición fría y abstracta, a una que refleje el sentir y el quehacer de quienes colaboran en dicho negocio.

Calidad	Eficiencia
Satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, al menor costo posible con base en una filosofía y estrategia de mejora continua.	Simplificar métodos y procedimientos de trabajo con base en la experiencia y el desarrollo de la capacidad creativa del personal, para optimizar tiempos y movimientos integralmente.
Productividad	Rentabilidad
Obtener en mayor volumen de producto por unidad de insumo, con base en la integración inteligente de los recursos disponibles y la aplicación de innovaciones tecnológicas.	Obtener adecuados niveles de retorno sobre capital e inversión, con base en una inteligente administración financiera, para cubrir las expectativas económicas de los grupos de interés.

Calidad	Eficiencia
Productividad	Rentabilidad

## 4. ¿Cuál es el campo de acción de la empresa?

Para responder esta pregunta, se necesita reflexionar acerca de la principal actividad a la que se dedica la empresa, así como en relación a aquellas actividades que tienen un carácter complementario.

Actividad básica o central		
Actividades complementarias		

## 5. ¿Qué productos y servicios se ofrecen?

Para responder esta pregunta, habrá que señalar cuáles son las diferentes líneas de productos y servicios que ofrece la empresa, incluyendo los artículos y apoyos que las conforman.

Líneas de productos		Líneas de servicios	
1.	2.	1.	2.
3.	4.	3.	4.
5.	6.	5.	6.

## 6. ¿Cuál es el valor agregado que genera a sus clientes?

Para responder esta pregunta se precisa reflexionar acerca de aquellos factores clave que hace diferente a la institución de su competencia y por los cuales, la clientela prefiere sus servicios. Se trata de encontrar los elementos tangibles e intangibles que son percibidos por los clientes actuales y potenciales, aunque no necesariamente de manera consciente.

Elementos tangibles	Elementos intangibles
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.



7. ¿Qué necesidades y requerimientos desea satisfacer?

Para responder esta pregunta se deberá tomar como base las necesidades y requerimientos que desea satisfacer la empresa a través de los productos y servicios que ofrece.

Necesidades	Requerimientos
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.

## 8. ¿Cuál es su principal ventaja competitiva?

Para responder esta pregunta, se requiere reflexionar acerca de aquel elemento clave que le permite a la empresa aprovechar las oportunidades que se generan en las diferentes dimensiones del contexto.

Departamentos	Señalar algunas posibles ventajas competitivas	
		Escriba la principal fuente de ventaja competitiva

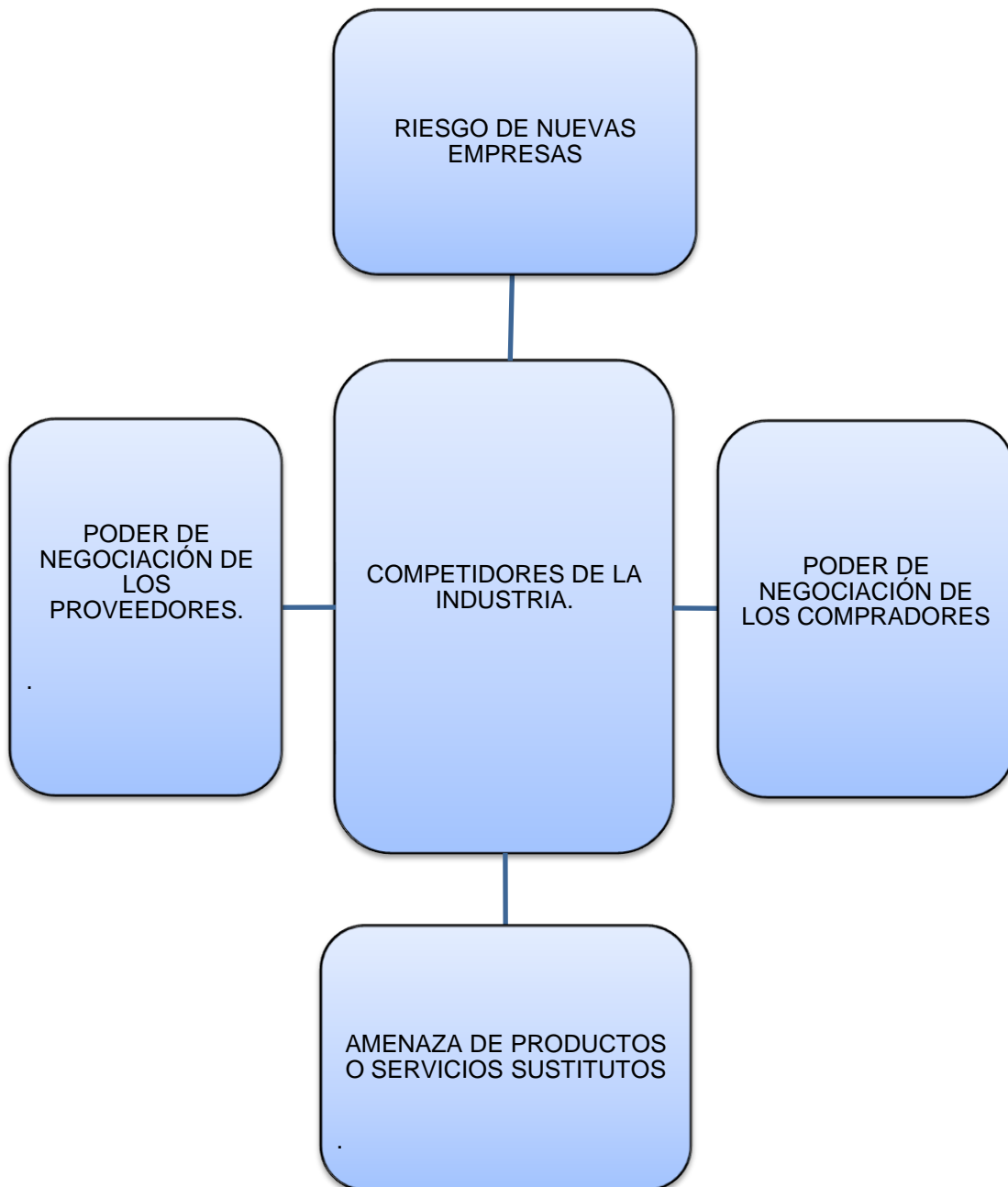
## Anexo 3 Matriz FODA

PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA OBTENER VENTAJA COMPETITIVA EN EL LAVADO DE AUTOS LA ESPUMA EN COATZACOALCOS, VERACRUZ.

Factores internos          Factores externos	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	FO (Maxi-Maxi)	DO (Mini-Maxi)
Amenazas	FA (Maxi- Mini)	DA )Mini- Mini)

Anexo 4 Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter.

PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA OBTENER VENTAJA COMPETITIVA EN EL LAVADO DE AUTOS LA ESPUMA EN COATZACOALCOS, VERACRUZ.



## **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFÍA

1. BACA Olamendi Laura, et al., ***Léxico de la política***, México, FLACSO México, 2000.
2. CASANUEVA, Cristóbal y García del Junco, Julio, ***Prácticas de la gestión empresarial***, México, Mc Graw Hill, 2001.
3. CHIAVENATO Idalberto, ***Introducción a la Teoría General de la Administración***, 7a edición, México, McGraw-Hill Interamericana, 2004.
4. COSTA Sussana, ***La planificación, características de la planeación***, <http://www.monografias.com/trabajos35/la-planificacion/la-planificacion.shtml>.
5. COULTER, Mary y Robbins Stephen, ***Administración***, 8a Edición, México, Pearson Educación, 2005.
6. CUERO Osorio, Estiven, ***Planeación estratégica Henry Mintzberg, Fundamentos de la administración***, Colombia, Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira, 2007.

7. FERNÁNDEZ Güell José Miguel, ***Planificación estratégica de ciudades***, 2da edición, Barcelona, GG Proyecto y gestión, 2000.
8. FERRELL O.C. et al., ***Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante***, 4a Edición, México, McGraw-Hill Interamericana, 2004.
9. FLEITMAN, Jack, ***Negocios Exitosos***, s.l.i, Mc Graw Hill, 2000.
10. GIMBERT, Xavier, ***Pensar estratégicamente: modelos, conceptos y reflexiones***, España, DEUSTO S.A Ediciones, 2010.
11. HERNÁNDEZ Laos, Enrique. et al., ***Productividad y mercado de trabajo en México***, México, Plaza y Valdes, 2000
12. KOONTZ, Harold y Weihrich, Heinz, ***Administración Una Perspectiva Global***, 12a. Edición, México, McGraw-Hill Interamericana, 2004.
13. L. Hill, W. Charles, ***Administración estratégica***, 8ª edición, México, Mc Graw Hill, 2009.
14. OLIVEIRA Da Silva Reinaldo, ***Teorías de la Administración***, México, International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002.
15. PALOMO Vadillo, María Teresa, ***Liderazgo y motivación de equipos de trabajo***, 6ª edición, s.l.i, editorial ESIC, 2010.
16. PÉREZ Moya, J, ***Estrategia gestión y habilidades directivas***, España, Editorial Díaz de Santos, 1997, Vol 1.

17. PORTER, Michael, *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, 36ª reimpresión, México, Editorial CECOSA, 2006.
18. RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, ***Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa***, 5ª edición, México, Thomson, 2004.
19. SAINZ de Vicuña Ancín, Jose María, ***El plan estratégico en la práctica***, España, ESIC, 2003.
20. SALLENAVE, Jean Paul, ***La gerencia integral: no le tema a la competencia, témale a la incompetencia***, Bogotá, editorial Norma, 2002
21. SALONER, Garth, ***Administración estratégica***, México, Limusa Wiley, 2005.
22. STEINER, George, ***Planeación estratégica***, 36ª reimpresión, México, grupo editorial PATRIA, 2009.
23. THOMPSON Jr, A, Arthur. et al., ***Administración estratégica. Teoría y casos***, 15a edición, México, Mc Graw Hill, 2008.