



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA
INGENIERÍA DE SISTEMAS – PLANEACIÓN

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN LA HERRAMIENTA DEL BALANCED
SCORECARD: EL CASO DE UNA MIPYME

TESIS
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
MAESTRO EN INGENIERÍA

PRESENTA:
GARCÍA RODRÍGUEZ ANA CRISTINA

TUTOR PRINCIPAL
DR. JAVIER SUÁREZ ROCHA
FACULTAD DE INGENIERÍA,
UNAM

CIUDAD UNIVERSITARIA,
CD. MX., MARZO DE 2022



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	1
ABSTRACT.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO 1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	5
Introducción	5
1.1 Antecedentes	5
1.2 Definición de la problemática	17
1.3 Estado del arte	25
1.4 Propuesta de solución.....	29
1.5 Supuestos	31
1.6 Objetivos	31
1.7 Conclusiones	32
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	33
Introducción.....	33
2.1 El enfoque de sistemas.....	33
2.2 Planeación estratégica	42
2.3 Herramientas.....	62
2.3.1 Balanced Scorecard	62
2.3.2 Análisis FODA.....	67
2.3.3 Key Performance Indicators (KPI's).....	68
2.4 Conclusiones	69
CAPITULO 3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN LA HERRAMIENTA DEL BALANCED SCORECARD.....	70
Introducción	70
3.1 Diagnóstico	70
3.2 Prescripción.....	74
3.3 Instrumentación	75
3.4 Control.....	90
3.5 Conclusiones.....	93

CAPITULO 4. EL CASO DE APLICACIÓN: UNA MIPYME	94
Introducción	94
1.1 Fases de la estrategia en una mipyme	94
4.2 Discusión de resultados.....	119
4.3 Conclusiones	128
CONCLUSIONES GENERALES	129
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN A SEGUIR	130
ANEXOS	131
REFERENCIAS	134

RESUMEN

El propósito de la presente tesis es realizar una estrategia que permitirá a las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) de México elaborar su planeación estratégica. Tomando como base metodológica la Planeación Estratégica de George Steiner y como herramientas principales el Análisis FODA y el Balanced Scorecard, se propuso una estrategia para que las mipymes puedan diseñar e implementar su plan estratégico, tratando que los planes de la organización, no sólo se queden en el nivel estratégico y por escrito, sino que permeé en todas las áreas de la empresa, haciéndolas partícipes tanto de la creación como de la ejecución del plan con el objetivo de que las empresas sobrevivan ante los ambientes cambiantes.

La importancia de abordar a este subsector de la economía nacional es debido a que el 99.8% del universo de las unidades económicas en México son consideradas mipymes y generan el 78% del empleo. Las investigaciones realizadas revelan que en el año 3 de la creación de una mipyme el 65% desaparecen y sólo el 35% sobreviven, mostrando como uno de los problemas principales de las mipymes es no realizar su planeación estratégica debido a que muchas veces la desconocen y en otros casos, aunque cuentan con ella, no la implementan. El presente trabajo contribuye en el diseño de una estrategia para que una mipyme elabore su plan estratégico. Además, el estudio muestra, como una contribución práctica, un caso de aplicación en una microempresa con resultados favorables.

Palabras clave: Paradigma de los sistemas, planeación estratégica, Balanced Scorecard. Mipymes.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to carry out a strategy that will allow micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) in Mexico to develop their strategic planning. Taking George Steiner's Strategic Planning as a methodological basis and the SWOT Analysis and Balanced Scorecard as the main tools, a strategy was proposed so that MSMEs can design and implement their strategic plan, trying that the organization's plans, not only remain at the strategic level and in writing, but rather permeated all areas of the company, involving them both in the creation and execution of the plan, with the aim that companies survive in the face of changing environments.

The importance of addressing this subsector of the national economy is because 99.8% of the universe of economic units in Mexico are considered MSMEs and generate 78% of employment. The investigations carried out reveal that in year 3 of the creation of a MSMEs, 65% disappear and only 35% survive, showing how one of the main problems of MSMEs is not to carry out their strategic planning because they are often unaware of it and in other cases, although they have it, they do not implement it.

This work contributes to the design of a strategy for a MSME to develop its strategic plan. In addition, the study shows, as a practical contribution, a case of application in a microenterprise with favorable results.

Keywords: Paradigm of systems, strategic planning, Balanced Scorecard. MSMEs

INTRODUCCIÓN

¿En esta época quién no se atreve a emprender? Las estadísticas muestran que cada vez hay más emprendedores en el país, creándose así, más micro, pequeñas y medianas empresas. Una tienda, una lavandería, una cafetería, una empresa de manufactura, un negocio de servicios, etc., por mencionar algunas opciones de emprendimiento. Todos ellos necesitan planes, recursos humanos y financieros para su creación o en su caso para su supervivencia o crecimiento.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) son la columna vertebral de la economía en México, debido al alto impacto que tienen al generar el 78% de empleo y el 42% del Producto Interno Bruto (Condusef, 2019), esto gracias a su adaptabilidad al entorno y su enorme potencial para generar empleos.

Conforme pasa el tiempo existen diferentes problemas que deben enfrentar las micro, pequeñas y medianas empresas, ya que estos, frenan su crecimiento, llevándolas en muchas ocasiones a “desaparecer”.

Por este motivo es de gran importancia atenderlas y ayudar a resolver sus problemas, ya que muchas de las familias mexicanas dependen económicamente de estas empresas y por ende el país.

Konfío Fintech, empresa enfocada en el financiamiento a pymes, elaboró un Reporte de Crédito donde menciona algunos de los problemas que más afectan a las mipymes en México; mencionando como principales: la planeación estratégica de la empresa, la atracción de capital, crédito sin rumbo y escasez de inversión en talento y tecnología.

En muchas ocasiones, las mipymes surgen de una idea y operan sin un plan establecido, sin metas ni objetivos, navegan como barcos a la deriva, hasta que “mueren”. La falta de estados financieros formales provoca que éstas sean financiadas en su mayoría por sus proveedores, ateniéndose a las condiciones impuestas por ellos, esto mismo genera que no cuenten con el capital necesario para invertir en rubros como tecnología y otras inversiones necesarias para el crecimiento de sus empresas.

Derivado de lo anterior se detectó la necesidad de aportar una solución al problema de planeación en las micro, pequeñas y medianas empresas, la cual se realizará en el presente trabajo de investigación mediante la planeación estratégica y la herramienta del Balanced Scorecard para ayudarlas a crecer y a consolidarse impulsando un mayor crecimiento al país. En este contexto, el trabajo de tesis está compuesto por cuatro capítulos:

Capítulo 1. El problema de investigación, aquí se da una introducción sobre las mipymes en el contexto mundial, América Latina y en México y el problema de planeación que muchas de ellas enfrentan. Posteriormente, se lleva a cabo un análisis del estado del arte sobre cómo se ha resuelto este problema de planeación en las mipymes, esto como ayuda para elaborar una estrategia que permita enfrentar el problema por resolver.

Se establecen los supuestos de la tesis, los objetivos; general y específicos, así como los alcances y conclusiones obtenidas.

Capítulo 2. Marco teórico de referencia, se establecen las bases teóricas que permiten elaborar el plan estratégico de intervención en mipymes, partiendo del paradigma de los

sistemas, para ayudar a entender a la organización como un sistema y de esa manera estudiarla y estructurarla. A continuación, se explica lo que es la planeación y la planeación estratégica ya que son conceptos diferentes. La planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo (Ackoff R. , 1983) y planeación estratégica es el proceso de creación de estrategias y de su puesta en práctica. Se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como, implantar y ejecutar dicha estrategia, después con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia o ejecución que parezcan adecuados (Thompson A. , Gamble, Peteraf , & Strickland III, 2012).

El Balanced Scorecard (**BSC**) por sus siglas en inglés o Cuadro de Mando Integral (**CMI**) es una herramienta de gestión de la estrategia, que permite formalizar los objetivos de la empresa u organización para su cumplimiento, utilizando indicadores, desde cuatro perspectivas: La financiera, que resume las consecuencias económicas de las acciones que se han realizado, estas indican si la estrategia de una empresa y su puesta en marcha, contribuyen a la mejora y a su crecimiento; los clientes, aquí se identifican los segmentos de clientes y de mercado, se incluyen varias medidas fundamentales de los resultados dirigidos a los clientes; Los procesos internos, se identifican los procesos clave que generan el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la organización, estos deben ser excelentes; y finalmente el aprendizaje y crecimiento, de aquí proceden tres aspectos principales: las personas, los sistemas de información y los procedimientos de la organización (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard: Translating strategy into action, 1996).

Mediante la herramienta **FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), se realizará la parte del análisis interno y externo de la organización, como su nombre lo dice: nos indica las fortalezas con las que cuenta la organización en ese momento, así como sus debilidades. También analiza su entorno externo identificando las oportunidades y amenazas a las cuales se enfrenta la empresa. Esto nos ayuda a identificar la posición actual de la organización para de ahí partir y crear la estrategia, encaminada a lograr la visión de la empresa u organización.

Los KPI's (Key Performance Indicators) idem, son indicadores de desempeño que permiten medir y evaluar los resultados obtenidos respecto a los planteados en la estrategia. Se elaboran dependiendo de lo que se quiera evaluar.

En el **Capítulo 3. Planeación estratégica basada en la herramienta del BSC**; se diseña la estrategia para elaborar e implementar la planeación estratégica en una microempresa, partiendo del enfoque de sistemas; esta consta de cuatro etapas: diagnóstico, prescripción, implementación, y control. Cada etapa debe desarrollarse con base en un marco metodológico, por lo que se toma como base metodológica la planeación estratégica de George Steiner, sin embargo, para la formulación de los objetivos del plan es necesario entrelazar el análisis FODA y el BSC estas herramientas permiten diseñar la estrategia, comunicarla a toda la organización e implementarla de manera eficaz.

En el **Capítulo 4. El caso de aplicación: una mipyme**; se lleva a cabo la estrategia en una mipyme ubicada en la Zona Industrial de Xalostoc, Estado de México, México. El director y los operadores de la empresa diseñaron el plan Estratégico para la empresa “Corecito” para un periodo de cuatro años. Se muestra toda la estrategia en cada una de las etapas diseñadas en capítulo anterior.

En las conclusiones generales se menciona tanto la aportación teórica para resolver el problema de planeación estratégica, como las experiencias vividas durante la ejecución del plan en una mipyme, así como los resultados obtenidos en este caso de aplicación.

En las líneas de investigación a seguir se incluyen algunas direcciones de investigación que consideramos que son importantes para continuar con esta investigación en un futuro cercano y como consecuencia obtener resultados más sólidos.

En la bibliografía se mencionan las fuentes bibliográficas que fueron utilizadas en esta tesis, referencias electrónicas, estudios estadísticos, etcétera, que se consultaron para la realización de este trabajo.

En el **glosario de términos** se da a conocer la definición de algunas palabras que se consideran importantes para un mejor entendimiento del trabajo aquí presente.

En los **anexos**, se dan a conocer tanto gráficas como cuestionarios obtenidos durante la elaboración del presente trabajo.

CAPÍTULO 1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Introducción

En este primer capítulo se explican los antecedentes del objeto de estudio, en este caso las mipymes en el contexto mundial, América Latina y en México, se formula la problemática para identificar el problema concreto por resolver, así como el estado del arte que aborda otras alternativas de solución al problema identificado y que sirve como soporte para justificar la propuesta de solución; con base en el problema por resolver y la propuesta de solución se elabora la hipótesis (o supuesto) y se establecen los objetivos, tanto general como específicos.

1.1 Antecedentes

1.1.1 Las mipymes en el contexto Mundial

La palabra mipyme es el acrónimo de las palabras micro, pequeña y mediana empresa. El significado de pyme es: empresa mercantil, industrial, etc. compuesta por un número reducido de trabajadores y con un moderado volumen de facturación (RAE, 2019), como las siglas MIPYME ya se han convertido en un nombre común, generalmente se escriben en minúsculas (mipyme).

Actualmente, las pequeñas y medianas empresas (pymes), tienen una gran importancia en la economía a nivel nacional y regional, tanto para los países en desarrollo como para los desarrollados. Asimismo, representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades monetarias a cada Estado, de ahí surge la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales (Andersen, 1999).

En la mayoría de los países se consideran, pequeñas y medianas empresas las que emplean entre 10 y 250 personas, y se suelen llamar microempresas a aquellas con menos de 10 empleados. Sin embargo, no hay una definición comúnmente aceptada de lo que es una microempresa o una pyme. Estas empresas, por naturaleza heterogéneas, pueden ser desde pequeños proveedores de servicios comerciables hasta proveedores de productos digitales, artesanías de gran calidad o instrumentos sofisticados con perspectiva de negocio mundial desde sus inicios (Organización Mundial del Comercio, 2017).

Los criterios para clasificar las empresas en función de su tamaño varían de unos países a otros. Como referencia, y de acuerdo con la definición de la Comisión Europea, las categorías se establecen en función del número de asalariados y el volumen de negocios o el balance general.

Microempresa:

Menos de diez asalariados y un volumen de negocios anual (la cantidad de dinero recibida en un período determinado) o balance general (estado del activo y del pasivo de una empresa) inferior a 2 millones de euros.

Pequeña empresa:

Menos de cincuenta asalariados y un volumen de negocios anual o balance general inferior a 10 millones de euros.

Mediana empresa:

Menos de 250 asalariados y un volumen de negocios anual inferior a 50 millones de euros o un balance general inferior a 43 millones de euros.

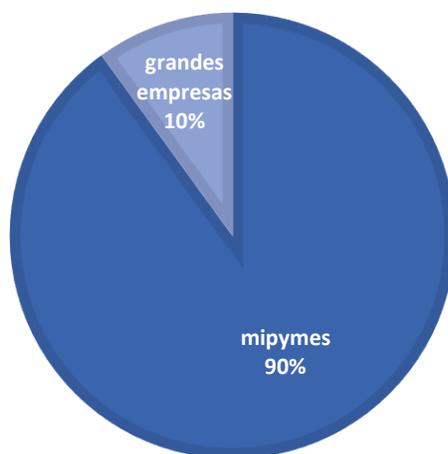
Estos criterios pueden cambiar dependiendo de la cultura de negocios, el tamaño de la población, el grado de industrialización o el nivel de integración en la economía internacional de un determinado país (Naciones Unidas, 2019).

En el contexto internacional se utiliza la abreviación MSMEs (Micro, Small and Medium Enterprises) para referirse a las micro, pequeñas y medianas empresas.

Las mipymes representan alrededor del 90% del total de empresas en el mundo (Durán, 2017).

Figura 1. Representación del porcentaje de empresas en el mundo.

PORCENTAJE DE EMPRESAS EN EL MUNDO



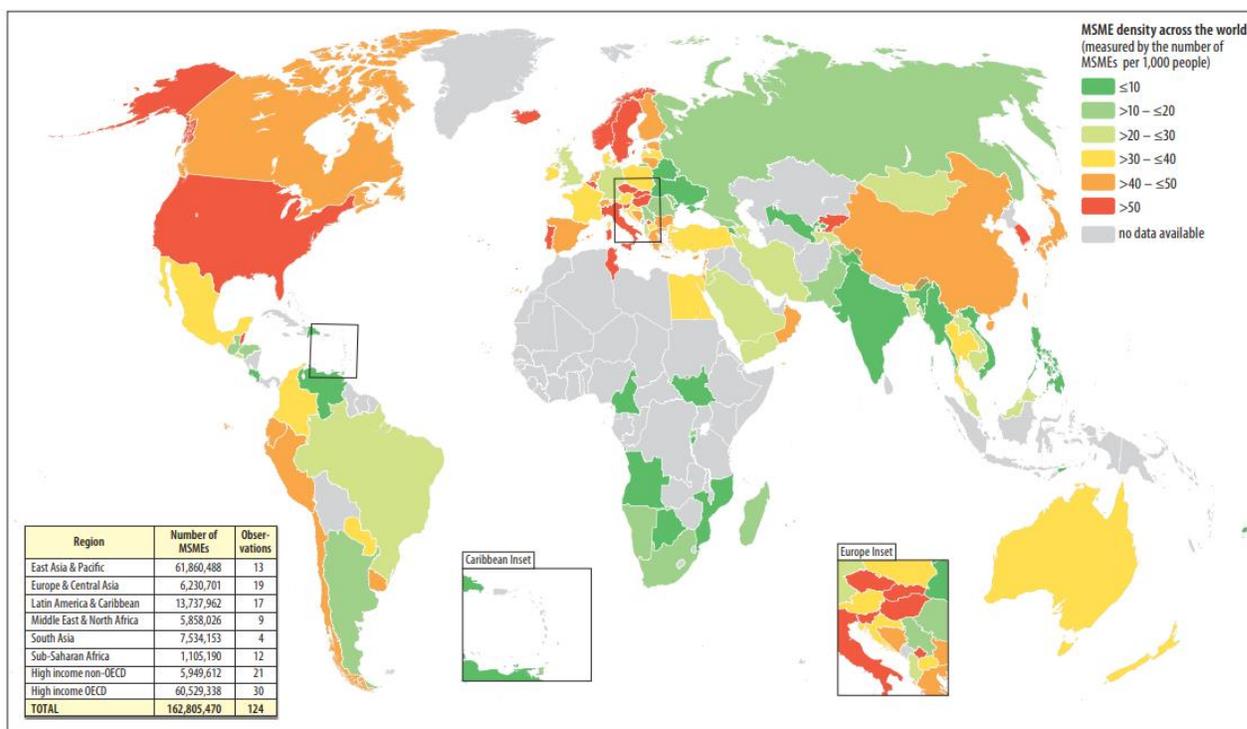
Fuente: Elaboración propia con datos de Durán, 2017

Generan entre el 60% y el 70% del empleo y son responsables de 50% del Producto Interno Bruto (PIB) a nivel mundial (Romano Gutiérrez, 2018).

La Corporación Financiera Internacional (IFC- International Finance Corporation), realizó un análisis en el año 2014 acerca de las mipymes en el mundo arrojando los siguientes datos relevantes:

- Existen cerca de 162.8 millones de mipymes formales en el mundo, ubicándose 96.3 millones en los mercados emergentes.
- En general, la densidad media de mipymes indica que hay 32.18 mipymes por cada 1,000 personas. Las cinco economías con las mayores densidades formales de mipymes son: Estados Unidos (89.96), República Checa (89.31), Liechtenstein (80.6), Islandia (79.2) y Portugal (78.7)
- De las mipymes formales, aproximadamente 28.7 millones son pequeñas y medianas empresas y alrededor de 131.4 millones son microempresas.

Figura 2. Número de micro, pequeñas y medianas empresas por cada mil personas en el mundo



Fuente: Indicadores de países de micro, pequeñas y medianas empresas, IFC ,2014

A medida que los países se hacen más ricos, las restricciones para el crecimiento de las pymes se reducen (por ejemplo: es más fácil crear y dar de baja a una empresa, tener acceso al financiamiento, electricidad, intercambio de información crediticia), lo que genera mayores oportunidades de formalización, dinamismo económico e innovación entre las pymes. Si se proporcionan las condiciones para que las pymes prosperen, existe una mayor rotación que

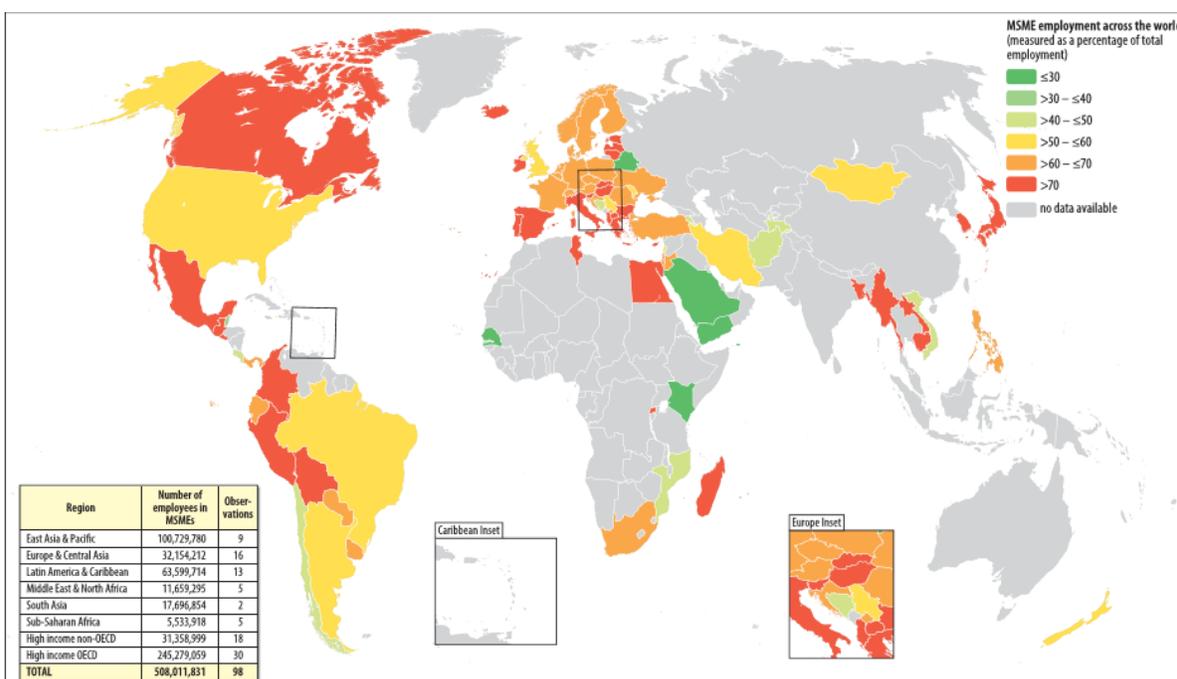
permite a las empresas más eficientes sobrevivir y crecer en productividad, lo que facilita que la economía avance hacia la frontera de la competitividad.

Las mipymes generan el mayor número de empleos a nivel mundial, en todos los grupos de ingresos, específicamente en los países con ingresos bajos.

Dentro de la clasificación del tamaño de empresa, las microempresas son las que contribuyen más al crecimiento del empleo. Hablando en términos de empleos productivos, medidos por los salarios y la productividad, las empresas medianas son las que tienen una participación dominante.

Cerca de 508 millones de empleados trabajan en mipymes formales, de los cuales, cerca de 231.4 millones de empleos se encuentran en mercados emergentes (45.6%). El porcentaje de empleo de las pymes es mayor en Canadá (85%), China (75%), Japón (60%), Ucrania (57%) y Lituania (52%) (Gonzalez , Hommes, & Mirmulstein, 2014).

Figura 3. Empleo de las mipymes como porcentaje del empleo total en diferentes países.

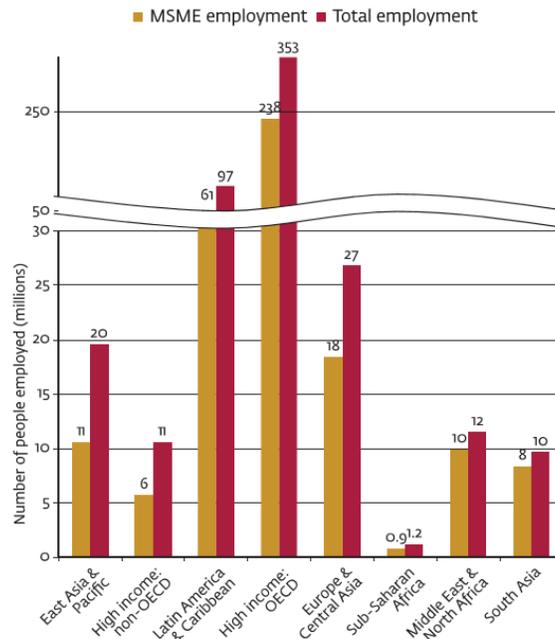


Fuente: Indicadores de países de micro, pequeñas y medianas empresas, IFC ,2014

El análisis del empleo de mipymes frente al total de los empleos en números absolutos, sugiere que en las economías de altos ingresos de la OCDE la mayoría de las personas son empleadas por las mipyme formales.

En la Figura 4, las regiones se muestran en orden ascendente según la relación entre el empleo de mipymes y el empleo total. La proporción más baja se encuentra en Asia oriental y Pacífica.

Figura 4: Empleo en mipymes vs empleos totales



Fuente: Indicadores de países de micro, pequeñas y medianas empresas, IFC ,2014

Con esto nos damos cuenta de la gran cantidad de empleos que generan las mipymes a nivel mundial, por ello, la gran importancia que estas empresas tienen, generando más del 50% del PIB a nivel mundial.

1.1.2 Las mipymes en el contexto de América Latina.

Las mipymes en América Latina son la columna vertebral de la economía. Lamentablemente en el caso de América Latina no es congruente la alta contribución del empleo con la baja contribución a la productividad, en este caso se ven reflejadas brechas de productividad mayores entre unidades productivas de diferente tamaño. Esto se debe a que la estructura productiva de las mipymes es heterogénea y se especializan en productos de bajo valor agregado, influyendo así de manera decisiva en el desempeño de estas empresas. Respecto a su heterogeneidad, encontramos (Dini & Stumpo, 2018):

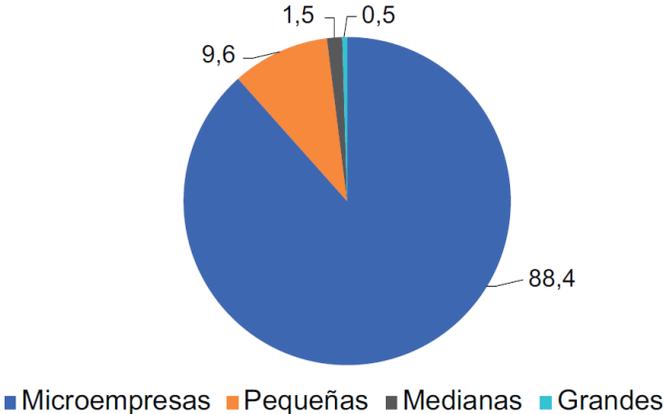
- Microempresas cuya gestación suele responder a necesidades individuales de autoempleo, y que a menudo se sitúan en una situación informal.
- Pymes de alto crecimiento que se caracterizan por tener un comportamiento mucho más dinámico, tanto en facturación como en creación de puestos de trabajo, cuyo desempeño responde al aprovechamiento de oportunidades de mercado a través de una gestión empresarial eficiente e innovadora.

Debido a que es escasa y a menudo de mala calidad la información cuantitativa acerca de las mipymes de América Latina, es difícil analizar la evolución de su desempeño, por ello resulta complicado estimar la contribución que tienen tanto en el empleo como en la producción, ya que la definición de mipyme no es la misma en los diferentes países.

La información en los demás países de la región es incompleta, no representativa de un universo empresarial (aunque sea de la economía formal), o posee poca comparabilidad a través de los años debido a cambios metodológicos sucesivos. En América Latina no hay un sistema estadístico que concentre la información sobre las empresas (Dini & Stumpo, 2018).

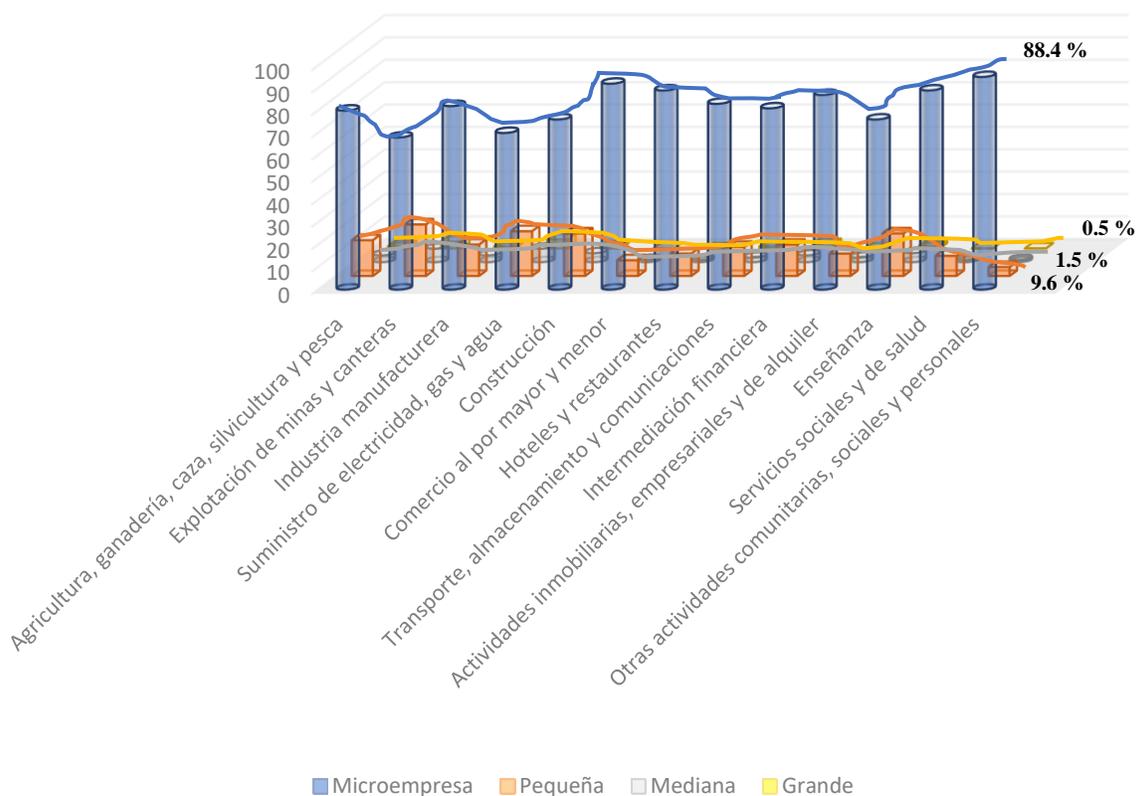
Considerando la economía formal, las mipymes representan el 99.5%, de las empresas de la región y la gran mayoría son microempresas (88.4% del total) (Dini & Stumpo, 2018).

Figura 5: Distribución de las empresas según tamaño



Fuente: (Dini & Stumpo, 2018)

Figura 6: Cantidad de empresas según sector de actividad y tamaño



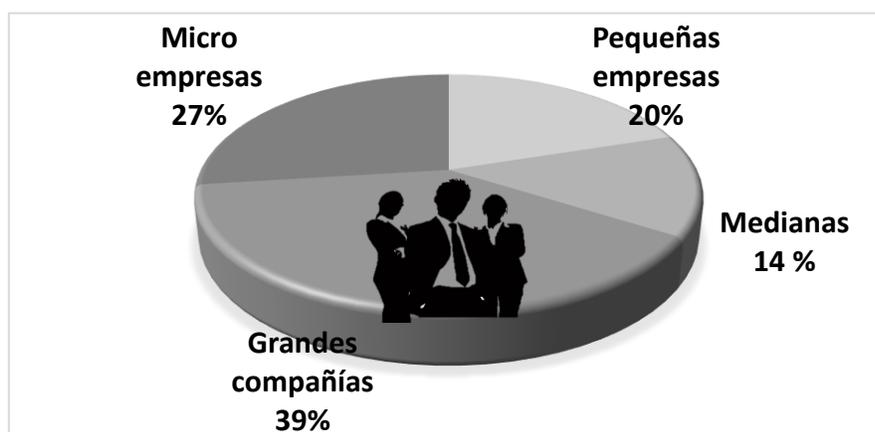
Fuente: Elaboración propia con datos de mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento, 2018

En la figura 6 se puede observar que el mayor porcentaje de empresas están situadas en el sector de comercio al por mayor y menor. También se puede observar que el mayor número de empresas existentes son las micro con un 88.4% seguido de las pequeñas con un 9.6%.

Una cantidad importante de empresas se encuentra situada en las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler.

En los últimos decenios, América Latina se ha convertido en una región con mucho interés, político e institucional por el tema de la pequeña y mediana empresa (pyme). Su elocuente importancia en los procesos de crecimiento económico de los distintos países y, en particular, de aquellos que conforman la región, es reconocida por la generación de puestos de trabajo.

Figura 7: Empleos que generan las pymes en América Latina



Fuente: Elaboración propia con base en (Dini & Stumpo, 2018)

Se puede observar que las grandes empresas en América Latina han sido más influyentes en cuanto a la generación de puestos de trabajo. Sin embargo, vale la pena destacar que después siguen las microempresas y finalmente las pequeñas y medianas empresas.

La pequeñas y medianas empresas son importantes agentes económicos para promover el desarrollo de los países de América Latina y el Caribe. Una parte significativa de la población y de la economía depende de la actividad y el desempeño de estas empresas debido a su reconocida capacidad para generar empleo y su participación en la producción (Ferraro & Stumpo, 2010).

En América Latina las microempresas son el 88% de las empresas formales, aportan el 27% del empleo y apenas el 3.2% de la producción (Dini & Stumpo, 2018). Las elevadas brechas que existen de productividad, la mayoría de las ocasiones se ve reflejada en los salarios, esto contribuye a la desigualdad social que caracteriza a la región. Los salarios promedio en las mipymes alcanzan aproximadamente el 40% de los salarios promedio de las grandes empresas.

En promedio la productividad de las microempresas es apenas el 6% de las grandes empresas; en el caso de las pequeñas empresas es un 23% y para las medianas un 46% (Dini & Stumpo, 2018).

La producción de las mipymes está orientada esencialmente hacia el mercado interno y su desempeño está fuertemente influenciado por las condiciones macroeconómicas (Stumpo & Peres Núñez, 2002).

Dentro de las principales economías latinoamericanas: en Argentina el sector representa 70% del empleo formal; en Brasil, 60%; en Chile, 86% y en México, 48% (Gil Ospina & Jiménez Sepúlveda, 2015)

1.1.3 Las mipymes en México

La definición y criterios de las mipymes en América Latina han sido objeto de debate analítico y metodológico. La forma de clasificar a las micro, pequeñas y medianas empresas en México, de conformidad con la estratificación establecida en la fracción III del artículo 3 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, se muestra a continuación:

Tabla 1. Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

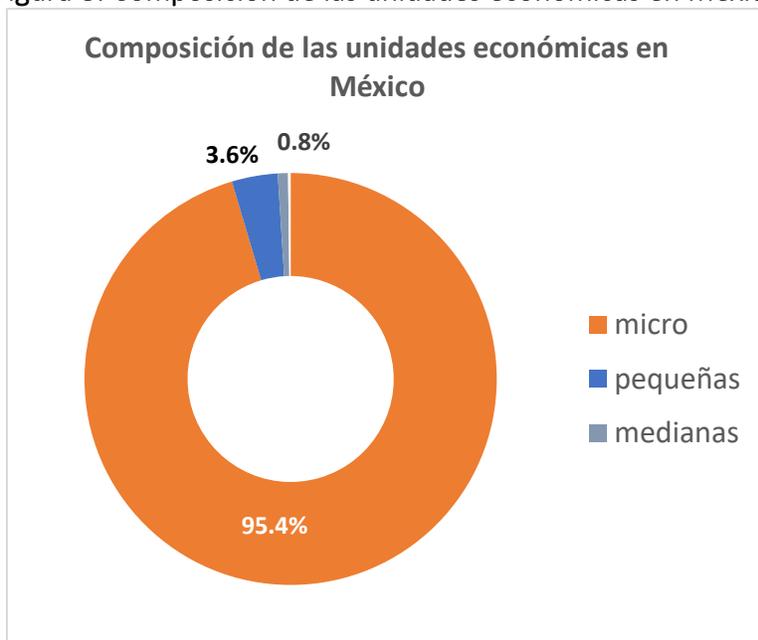
Fuente: www.condusef.gob.mx

*Tope máximo combinado = (Trabajadores) x 10% + (Ventas anuales) x 90%.

El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme la siguiente fórmula: (Número de trabajadores) x 10% + (Monto de ventas anuales) x 90%, el cual debe ser igual o menor al tope máximo combinado de su categoría (Condusef, 2013b).

En los censos económicos 2018 realizados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), los resultados indican que (véase Figura 8) la composición de las unidades económicas en México es la siguiente: 95.4% microempresas, 3.6% pequeñas empresas, 0.8% medianas empresas y 0.2% grandes empresas, mientras que el 71.2% de los empleos se encuentran en las mipymes, siendo uno de los principales motores de la economía nacional, ya que, contribuyen con el 52% del PIB (INEGI, 2018).

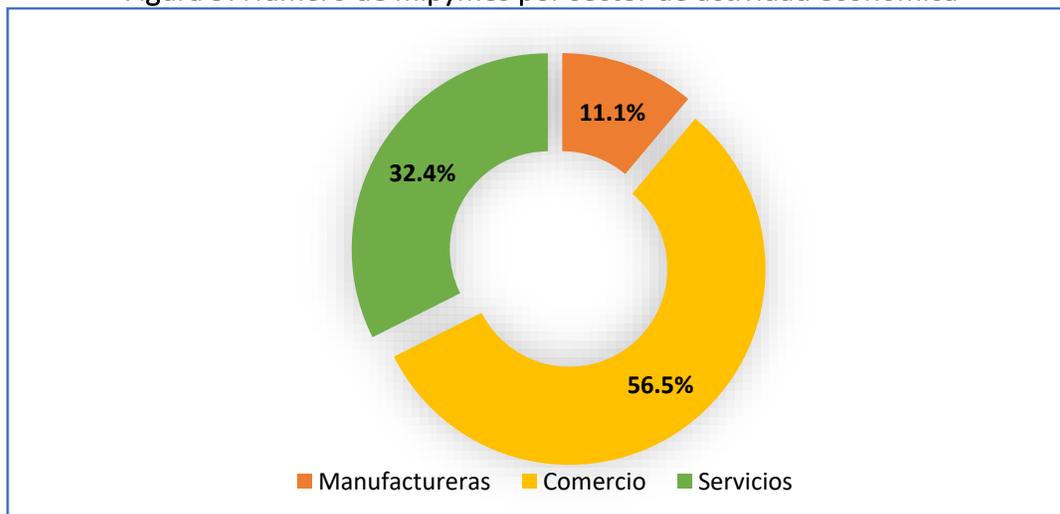
Figura 8: Composición de las unidades económicas en México



Fuente: Censos económicos 2018, INEGI

Y de acuerdo con su actividad económica, el 56.5% realizan actividades de comercio, 32.4% se dedican a prestar servicios, el 11.1% se encuentra en el sector manufacturero (véase Fig. 9).

Figura 9: Número de mipymes por sector de actividad económica



Fuente: Censos Económicos 2018, INEGI

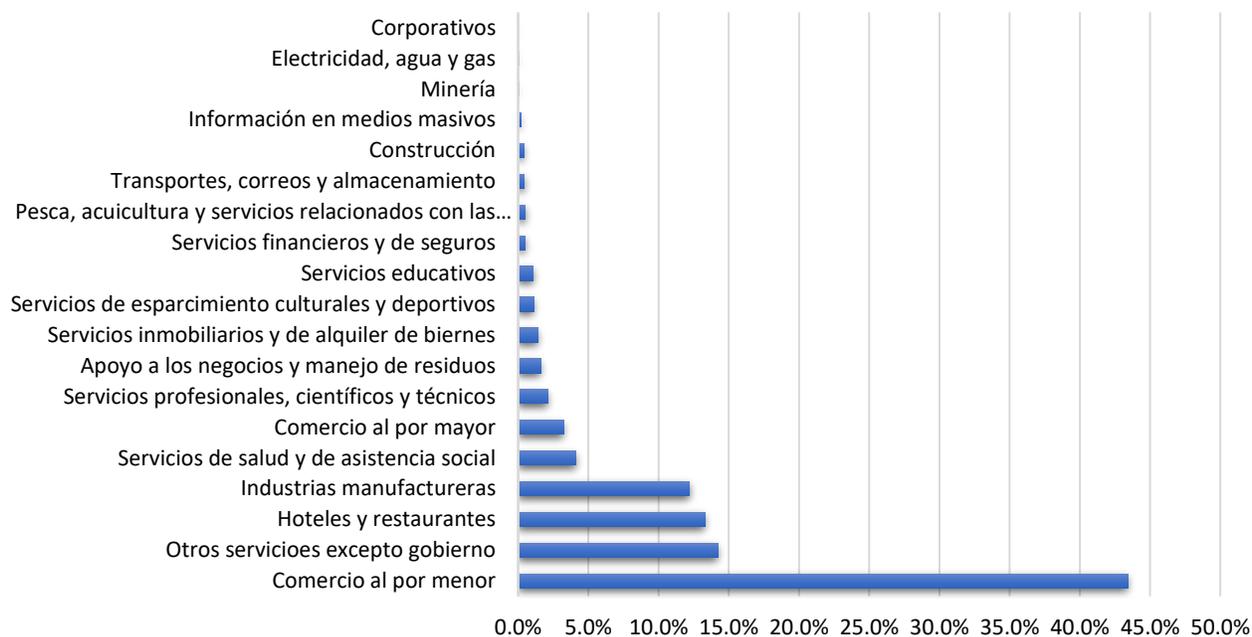
Tabla 2. Clasificación por sectores de las empresas en México

Manufactureras	En este sector se encuentran las empresas que se dedican a la producción, transformación o manufactura de productos, caracterizadas por la transformación de materias primas en productos terminados.
Comercio	Aquí se encuentran las empresas dedicadas a la compraventa de artículos para el consumo, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico, incrementando un porcentaje en su precio de adquisición, esto con el fin de obtener un “margen de utilidad”.
Servicios	Empresas que se dedican a la venta de “intangibles”.

Fuente: Elaboración propia con base en apuntes de FCyA 2011, UNAM.

Como parte de las actividades económicas dentro de estos sectores se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

Figura 10: Número de actividades económicas por sector



Fuente: Censos Económicos 2018, INEGI

En estos sectores de empresas se encuentran las *empresas familiares*, las cuales son una organización controlada y operada por dos o más miembros del grupo familiar con la intención que la empresa continúe en propiedad de la familia. Existen casos los cuales se pueden considerar como empresas familiares:

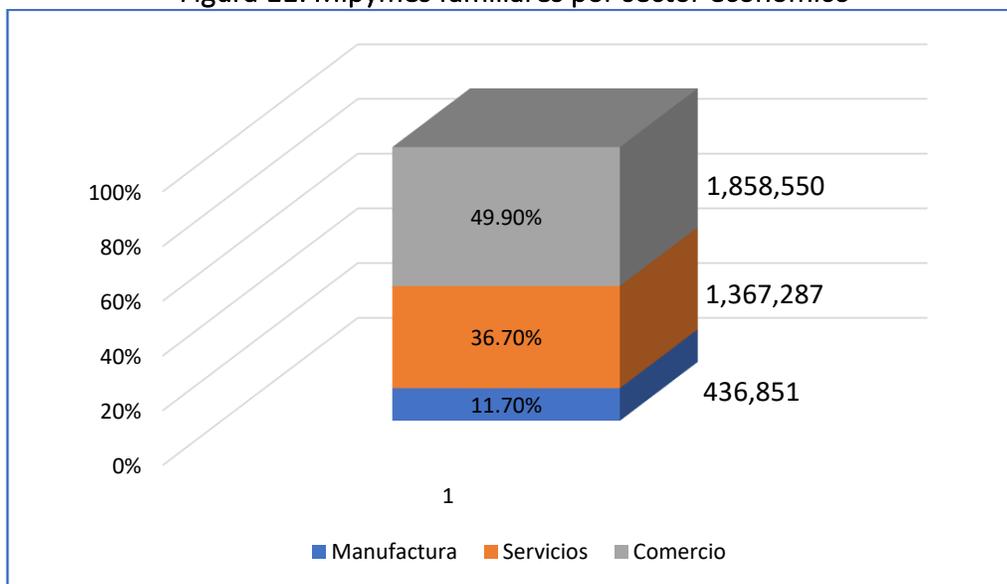
- a) Una organización controlada mayoritariamente por una familia, pero que no es operada por sus miembros.
- b) Un negocio de una gran compañía multinacional operada por una familia local.
- c) Empresa controlada por dos personas sin relación familiar cuyos hijos trabajan en ella.

Se estima que en México la tenencia accionaria por parte de las familias es de 64% y la participación en la administración es de un 95% (Mayo-Castro, González Hernández, & Pérez Sánchez, 2016)

Para el panorama empresarial internacional y mexicano, la empresa familiar representa el 80 y 90% de las unidades económicas respectivamente (Rizo Rivas, Planeación estratégica y empresa familiar, 2019).

Según datos del INEGI (censos económicos 2014) en México existen 3,724,019 empresas familiares; se concentran en comercio 49.9% (1,858,550), servicios 36.7% (1,367,287) e industrias manufactureras 11.7% (436,851).

Figura 11: Mipymes familiares por sector económico



Fuente: Censos económicos 2014, INEGI

En el nivel nacional, es posible identificar peculiaridades más o menos homogéneas para cada tipo de empresa según su tamaño. Algunas de las principales características de cada estrato de empresas son las siguientes (INEGI, 2018).

Microempresas

- En los sectores de manufactura, comercio y servicios, 98 de cada 100 empresas son micro y concentran poco más del 75% del personal ocupado.
- El 14.7% del personal ocupado cuenta con educación superior.
- Poco más del 11% imparte algún tipo de capacitación a su personal.

- El 74.5% no utiliza equipo de cómputo y el 73.9% no usa internet.

Pequeñas empresas

- El 40% soluciona los problemas del proceso de producción y realizan acciones posteriores para evitarlos.
- Casi el 28% monitorea de 3 a 5 indicadores sobre su desempeño.
- Sólo el 2% participa en cadenas de valor.
- En cuanto a uso de recursos electrónicos, el 93.4% usa equipo de cómputo y el 92.4% utiliza internet.

Medianas empresas

- El 74% imparte capacitación.
- El 43.6% soluciona los problemas en el proceso de producción e instrumentan la mejora continua.
- Casi el 80% monitorea al menos un indicador sobre su desempeño.
- El 40% tienen acceso al financiamiento.
- Por cada 100 empresas que solicitan apoyo del Gobierno de la República, 76 lo reciben.
- El 6% participa en cadenas de valor.

La economía mexicana está basada en las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), por ello les llaman la “columna vertebral” de la economía nacional. Debido a la gran importancia que tienen es necesario ayudar a que sigan subsistiendo y se consoliden.

1.2 Definición de la problemática

1.2.1 La problemática de las mipymes

¿Por qué problemática? La mayoría de las personas llegan a confundir el término problemática con problema, esto se debe a que estos términos son más usados en el ámbito de la investigación científica, por esta situación es necesario definirlo.

Problemática: conjunto de problemas pertenecientes a una ciencia o actividad determinadas (RAE, 2019). En otras palabras, la problemática es un conjunto de “síntomas” o efectos (no problemas), por lo que a veces se habla de una “situación problemática”.

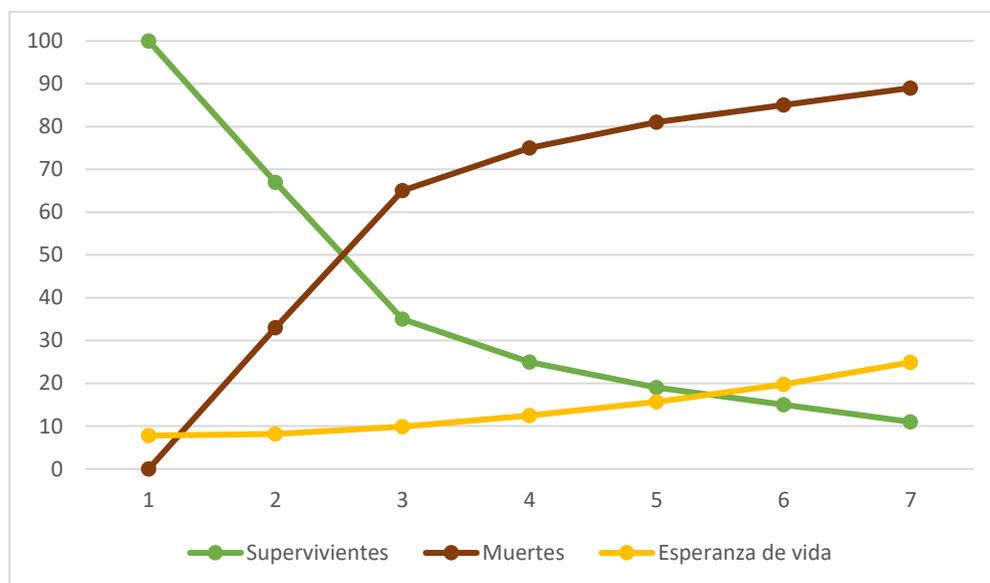
Debido a la gran importancia que tienen las mipymes tanto en la economía nacional, como en el sustento de muchas familias es necesario investigar las problemáticas que las afectan, ya que, con la prevención, corrección y mejoramiento de estas unidades productivas, así como la correcta toma de decisiones, es posible contar con un mejor panorama para que las mipymes mejoren su operación del día a día.

En el nivel internacional (Organización Mundial del Comercio, 2017) algunas características relevantes sobre las mipymes son las siguientes:

- Las mipymes imparten formación a sus trabajadores con menos frecuencia que las empresas de mayor tamaño, y en general son 70% menos productivas que las grandes empresas.
- Más de la mitad de las solicitudes de financiamiento presentadas por las pymes en todo el mundo son rechazadas.
- La participación directa de las pymes de los países en desarrollo en el comercio no corresponde con su importancia en el nivel nacional.
- Las pymes siguen estando menos representadas en línea que las grandes empresas, no cuentan con página de internet o recursos electrónicos.

En el nivel nacional, en México, las mipymes están presentando una problemática grave, ya que existe una alta tasa de mortandad de este tipo de empresas.

Figura 12: Esperanza de vida de mipymes en México.



Fuente: Censos Económicos 2018, INEGI

Como podemos observar de las 100 empresas que se crean, al año 2, alrededor del 35% de ellas comienza a desaparecer y el 65% sobrevive. Sin embargo, en el año 3 es mayor el porcentaje de “muertes” que de empresas que sobreviven, pasando de 35% a 65% de desapariciones y de 65% a 35% de supervivientes. Por lo tanto, es necesario investigar qué es lo que está ocasionando esta problemática.

En México las mipymes presentan las siguientes problemáticas (INEGI, 2014):

- El 70% de las empresas cierran antes de que cumplan 5 años y sólo el 11% llegan a cumplir 20 años de operaciones. La esperanza de vida en general de una empresa es de 7.8 años.
- Sólo el 6% de las empresas participan en cadenas productivas nacionales o internacionales.
- Únicamente el 28% de las empresas monitorea indicadores sobre su desempeño.
- Solamente el 12.6 % de las mipymes imparten capacitación a sus empleados, el 74.5% no utiliza equipo de cómputo y el 73.9% no usa internet.
- Poco más del 40% de las microempresas declara que no crece por falta de crédito y por la competencia de empresas informales.
- En las pequeñas empresas sólo el 40% solucionan los problemas del proceso de producción y realizan acciones posteriores para evitarlos. El 24.4% señala que no crecen debido al excesivo número de trámites e impuestos elevados.
- En las medianas empresas sólo el 40% de las medianas empresas tienen acceso a financiamiento, situación similar se presenta en las micro y pequeñas empresas.

No obstante, de la importancia que han adquirido las pymes en México aún existen muchos obstáculos por superar y lograr que se cuente realmente con una cultura empresarial y además sustentable. Los principales motivos que impiden la permanencia o viabilidad de una pyme son los siguientes (Semanario, 2014).

- Recursos limitados.
- Ausencia de personal capacitado.
- Endeudamiento excesivo.
- Inadecuado manejo de costos y gastos.
- Poco capital para invertir.
- Opciones inadecuadas de financiamiento.
- Falta de adecuada planeación estratégica y administración de recursos.

Con base en información consultada y de acuerdo con diferentes autores; se agrupan los siguientes problemas que causan la desaparición de las mipymes.

Tabla 3. Clasificación de los principales problemas de las mipymes en México

AUTORES	PROBLEMAS	
INEGI (2014)	Monitoreo y control	Indicadores de desempeño
<p>El semanario (2014) Belausteguigoitia (2013) Córdova (2014) Carrillo (2014) Bustamante (2014) Dodero (2005) Leach (2002)</p>	Planeación estratégica	<p>Carencia de planes de crecimiento a largo y mediano plazo. Falta de adecuada planeación estratégica. Falta de planes de acción enfocados en su organización. No planean, manifiestan una restringida capacidad de administrar, supervisar y controlar. Rechazan la realización de una correcta planeación estratégica. Visión incorrecta. Distintos objetivos entre los socios. Diferentes criterios para manejar el negocio. Dificultad a la hora de delegar tareas y responsabilidades</p>
<p>INEGI (2014) El semanario (2014) Mindset empresarial (2019) Dodero (2005) López y Sánchez (2007)</p>	Financiamiento	<p>Falta de crédito. Acceso a financiamiento. Recursos limitados. Endeudamiento excesivo. Manejo de los fondos de la empresa. Descapitalización. Problemas de financiación.</p>
<p>El semanario (2014) Córdova (2014) Carrillo (2014) Bustamante (2014)</p>	Administración	<p>Inadecuado manejo de costos y gastos. No dan importancia a la aplicación de herramientas administrativas. Administración deficiente.</p>
<p>Belausteguigoitia (2013) Córdova (2014) Carrillo (2014) Bustamante (2014) Mindset empresarial (2019) Dodero (2005) Gallo (1998) Donnelley (1964) Gascón (2013)</p>	Estructura organizacional	<p>Confusión entre empresa-familia. Exceso de familiares en la empresa. Resentimiento: conflictos emocionales. Ausencia de manuales organizacionales. Cambio generacional. Roles inadecuados dentro de la empresa. Estructuras organizacionales inadecuadas. Comportamientos cruzados (no separan familia- empresa). Clima organizacional poco propicio para el desarrollo. Luchas de poder por el control de la organización. Superposición de roles. Problemas organizativos. Liderazgo y legitimidad.</p>
<p>Belausteguigoitia (2013) Dodero (2005)</p>	Comunicación	<p>Comunicación deficiente. Fallas en la comunicación.</p>
<p>Gascón (2013) INEGI (2014)</p>	Capacitación	<p>Capacitación. Falta de capacitación y profesionalización.</p>

Fuente: Elaboración propia

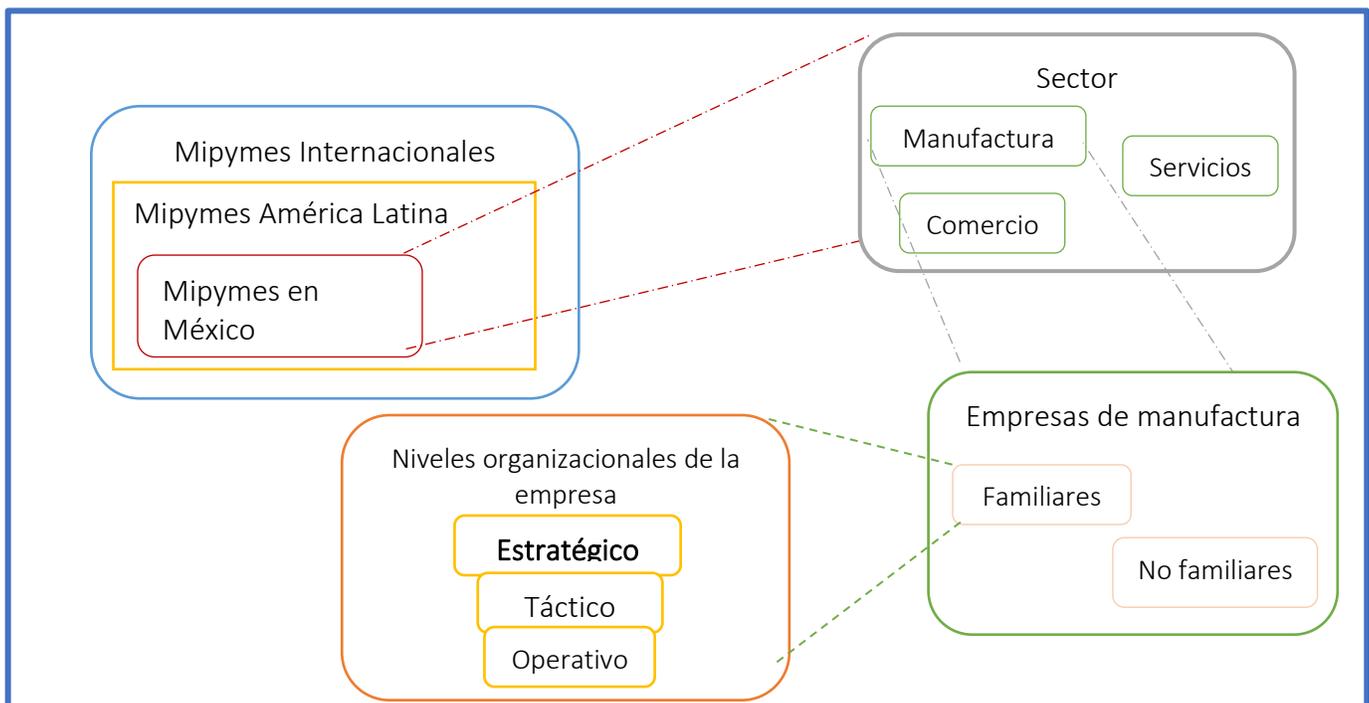
1.2.2. Delimitación de la problemática

Como se ha visto anteriormente, varios autores, censos, estudios y otras fuentes coinciden en la mayoría de los problemas de las mipymes. Muchos de estos se encuentran dentro de la operación cotidiana de la empresa. Pero la problemática que se considera de mayor relevancia se encuentra en el nivel directivo; donde tienen origen los problemas estratégicos, debido a que no se tiene una visión a largo plazo y sólo se dedican a resolver problemas del día a día, o problemas de carácter operativo.

El 60% de los empresarios, continúan enfocando sus esfuerzos en acciones a corto plazo y de tipo operativo y táctico, como la mejora del servicio al cliente y reducción de costos. Solo el 40% de los empresarios enfoca sus recursos en estrategias para crear valor a largo plazo como buscar inversionistas, utilizar nuevas tecnologías y atraer talento para escalar. Acciones que, sin duda, podrán detonar un crecimiento acelerado en sus negocios para 2019 (Konfio, 2018).

En la siguiente figura se delimita la problemática hasta un cuarto nivel de desagregación, partiendo de las mipymes en el contexto internacional, América Latina y se delimita a las mipymes nacionales, éstas se encuentran agrupadas por sectores económicos: manufactura, servicios y comercio; posteriormente el estudio se enfoca en las empresas familiares y se concluye que estas empresas están compuestas por tres niveles: estratégico (directivo), táctico (gerencial) y operativo.

Figura 12: Delimitación de la problemática en un cuarto nivel



Fuente: Elaboración propia

En este contexto, un análisis sobre el punto de vista de varios autores para identificar los principales problemas que afectan la permanencia y crecimiento de las pymes mexicanas, algunos problemas de orden estratégico son los siguientes (Lacayo Ojeda & García Pérez, 2018).

- No existe una planeación financiera de la empresa.
- Planeación inadecuada (misión, visión, objetivos, metas, políticas, definición de resultados, controles, procedimientos y organización).
- Centralización de poder y comunicación deficiente en la organización.
- No existe planeación estratégica (objetivos-estrategias-resultados).
- No hay una delimitación entre empresa-familia (se carece de una división clara de trabajo y remuneración, deficiente organización, capacitación y comunicación).
- Organización poco profesional (no hay planeación, escaso uso de tecnología).
- Poca competitividad, no usan nuevas tecnologías, no planean su crecimiento.
- Toma de decisiones deficiente.

En una investigación sobre la planeación estratégica y su efecto en la permanencia y consolidación de la pequeña y mediana empresa familiar. Algunos problemas son los siguientes (Córdova Ruiz, Carrillo, & Bustamante Valenzuela, 2014):

- La mayoría de las pymes son de carácter familiar y surgieron con la finalidad de satisfacer necesidades básicas de la familia y no con una visión de desarrollo y competitividad; por ende, estas empresas carecen de planes de crecimiento a mediano y largo plazo.
- Dentro de los factores que propician la falta de continuidad y permanencia de las pymes familiares se encontró la falta de planes de acción enfocados a su organización.
- En algunos casos las empresas cuentan con personal con nivel profesional que respalda las acciones y decisiones que se llevan a cabo, por lo que mucho de lo que se refleja es falta de iniciativa y no de conocimientos en el manejo del negocio.
- Existen problemas derivados de la ausencia de manuales organizacionales, lo que genera que haya un desorden en las actividades que se realizan en las empresas.
- La tendencia general de los empresarios es la de no planear, manteniendo sus empresas con una actitud reactiva a la situación de su entorno, manifestando una restringida capacidad para administrar, supervisar y controlar.
- Las empresas no dan la importancia debida a la aplicación de las herramientas administrativas para el desarrollo y mantenimiento de sus actividades.

- Se sigue percibiendo por parte de los empresarios un rechazo a la realización de una correcta planeación estratégica, ya que la consideran inútil, una pérdida de tiempo y muchas de las veces de dinero, arriesgando su patrimonio en un futuro por la no aceptación de implementar estrategias a largo plazo en sus organizaciones.

Los problemas de orden estratégico de las pymes en México pueden resumirse en cuatro rubros que están relacionados principalmente con (Ortega, 2018):

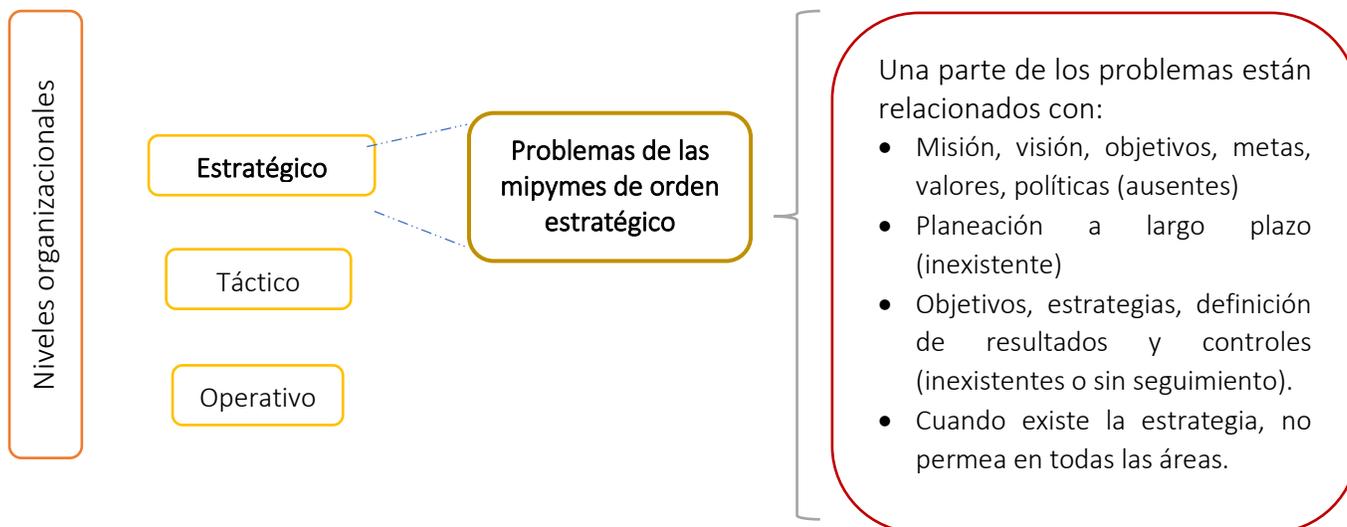
1. Ausencia de visión estratégica y competitiva en la mayoría de las pymes.
2. Realización inadecuada de la planeación o ausencia de ésta, en algunos casos los planes no son tomados en cuenta y implementan inadecuadamente.
3. Centralización del poder en las decisiones y estructura organizacional deficiente.
4. Actitud inactiva ante los problemas o acciones de solución reactivas.

Zapata (2004), identifica los siguientes aspectos de carácter estratégico:

- Ausencia generalizada de una planeación estratégica formal y continua en la gestión. La orientación estratégica de algunas empresas está íntimamente relacionada con los proyectos de una vida de los dueños que generalmente son los gerentes de éstas.
- En las empresas donde se han observado esfuerzos por mostrar evidencias de planeación formal (escritos), parece que estos se limitan a formulaciones que no se hacen explícitas en términos de objetivos estratégicos y funcionales con su correspondiente plan operativo.
- Se observa una falta de planeación de largo plazo, lo que significa que en general los empresarios de las pymes no tienen la cultura del análisis del entorno y sus implicaciones.
- En lo relativo a la estrategia del producto, no se preocupan por introducir innovaciones o por realizar modificaciones importantes en sus actuales líneas de producción.
- No existe conciencia para formalizar la gestión de comunicación de la empresa (publicidad, promoción y relaciones públicas), de igual forma se observa bajo interés para integrarse y hacer alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores.
- En cuanto a la logística se observan deficiencias en los procesos de producción y en instalaciones no adecuadas por su ubicación y reducido tamaño.

Con la investigación realizada se puede llegar a delimitar aún más la problemática. A continuación, se muestra:

Figura 13: Delimitación de la problemática



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, definimos la problemática, donde se ubican los problemas de orden estratégico, por lo que es importante definir el problema concreto por resolver.

1.2.3. El problema por resolver

Con base en la información analizada acerca de la problemática, los antecedentes de las mipymes y sus principales problemas se define el problema de investigación.

En la creación, de la mayoría, de las mipymes no se elaboran los planes pertinentes para crear a una empresa, muchas de ellas son producto de la experiencia y la intuición, y “navegan como barcos a la deriva”, no saben a dónde van, todo surge de sus ideas o conocimientos empíricos. Hay desconocimiento o inexistencia de su filosofía institucional, no tienen objetivos a largo plazo, o muchas veces los planes solamente se quedan escritos y no se ejecuta su cumplimiento. Las mipymes mexicanas deberán alinear sus prioridades estratégicas y enfocarse en generar valor a largo plazo y de esta manera tener la posibilidad de incrementar su cartera de clientes y acelerar las ventas de la empresa. Lo siguiente es derivado de que:

- Como la mayoría de las mipymes son familiares y surgieron por la satisfacción de necesidades, carecen de planes de crecimiento a mediano y largo plazo.
- Los planes de acción no están enfocados en el crecimiento de la empresa.
- Los planes existentes son implementados de manera no adecuada.

- En las empresas donde se han observado esfuerzos por mostrar evidencias de planeación formal (escritos), estos se limitan a elaborar documentos para cumplir con objetivos de las juntas de trabajo, no se hacen explícitos en términos de objetivos estratégicos y funcionales con su correspondiente plan operativo.

Por lo tanto, en este contexto de análisis, el problema concreto por resolver se delimita en el nivel organizacional donde se elaboran y llevan a cabo las estrategias de mediano y largo plazo de la empresa.

Y se concluye que la causa raíz de los problemas anteriormente analizados es:

La nula o deficiente planeación estratégica en la organización, produce un descontrol en las diferentes áreas de trabajo de la empresa impidiendo su supervivencia y crecimiento en el largo plazo.

Con la definición del problema por resolver, se procede a investigar a las metodologías, métodos, estrategias, etc., que se han producido tanto en el ámbito académico como profesional, en la solución de este problema.

1.3 Estado del arte

El análisis del estado del arte se enfoca en las alternativas de solución llevadas a cabo para la elaboración e implementación de la planeación estratégica en mipymes dentro del contexto internacional y nacional, y se delimita a un periodo de investigación de los últimos diez años (de 2010 a 2020); esto con la finalidad de conocer qué se ha publicado tanto por profesionales como por investigadores y tener así un marco de referencia de los temas ya investigados.

La revisión bibliográfica se realizó a partir de buscadores que incluyeron, principalmente, la Biblioteca Digital UNAM y Google.

Dentro de la página de la Biblioteca Digital de la UNAM se tuvo acceso a diferentes bases de datos, páginas de revistas, artículos, libros, etc.

La búsqueda inició con la introducción del campo disciplinario de Ingeniería en la Biblioteca Digital UNAM, también se visitaron otras bases de datos hasta lograr obtener la información bibliométrica de todas las revistas.

Posteriormente, este archivo con toda la información necesaria se introdujo a un software que permite visualizar mapas bibliométricos (Jan van Eck , N., & Waltman, L. (2020). VOSviewer (Nº de versión 1.6.17). Windows. Holanda: Leiden University.

Para entender el uso de los mapas de la ciencia de la información y su importancia en el desarrollo de esta investigación, se hace una breve introducción acerca de los mapas bibliométricos.

La palabra “bibliometría” deriva de los vocablos griegos *biblos*: “libro”, y *metron*: “medir”. Es la aplicación de las matemáticas y el método estadístico a la publicación de los resultados de la investigación científica (Karolinska Institutet, 2020).

Los índices bibliométricos proporcionan información cuantitativa y objetiva sobre los resultados del proceso de investigación. Los índices bibliométricos parten del número de citas o citas, que son el número de veces que es citado el artículo de un autor, publicado en una revista, como referencia a los artículos o publicaciones de otros autores.

Se distinguen diferentes tipos de mapas bibliométricos:

- Co citación: es una medida de similitud semántica para documentos que hace uso de relaciones de citas.
- Co ocurrencia: la relación entre palabras o palabras claves.

En este mismo sentido, a partir de las relaciones de co-ocurrencia entre las unidades de información respectivas, se pueden realizar los siguientes análisis (Gálvez, 2016):

- Análisis de co-citación a través del cual se mide la similitud entre documentos basada en las referencias bibliográficas. Se dirige, fundamentalmente, al estudio de los aspectos de la estructura intelectual o base de conocimiento de un área de investigación.
- Análisis de co-autoría, por medio del cual se mide la similitud documental basada en las relaciones de co-autoría de colaboración institucional, se dirige al estudio de los aspectos sociales y la dimensión internacional de un campo científico.
- Análisis de co-palabras, por medio del cual se mide la similitud documental mediante el análisis de palabras, básicamente este método consiste en detectar las palabras (que representan conceptos de los documentos en un dominio científico) y relaciona los documentos en los que aparecen según su grado de co-ocurrencia.

VOSviewer es un software desarrollado en el Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos (CWTS) de la Universidad de Leiden (Holanda), y está diseñado principalmente para ser utilizado en el análisis de redes bibliométricas. Además, puede servir para crear mapas de publicaciones, autores o revistas sobre la base de una red de co-citación, o para crear mapas de palabras clave basadas en una red de co-ocurrencia; también, ofrece un visualizador que permite examinarlos, ofreciendo la posibilidad de exhibirlos de diferentes modos, cada uno enfatizando algún aspecto (Guzmán Sánchez & Trujillo Cancino, 2013).

En esta tesis se elaboraron mapas basados en el análisis de co-ocurrencia de diferentes bases de datos como:

- IEEE Xplore
- Engineering Village

situados en los márgenes o bordes del mapa indican una menor interrelación de las keywords.

Es importante mencionar que el tamaño de las etiquetas mientras mayor sea, mayor es la frecuencia de aparición en el flujo de información. También, cuanto menor es la distancia entre dos términos, mayor es la relación (co-ocurrencias).

A continuación, se mencionan los diferentes clústers temáticos que se identificaron con el mapa de co-ocurrencia de las diferentes bases de datos de revistas (los mapas de los 6 clústers se pueden encontrar en el Anexo 1):

Clúster 1 (Rojo): Investigación del comportamiento. Esta línea de investigación se centró en el estudio de muchas variables que influyen en la formación de los hábitos. Es una forma de examinar y comprender el comportamiento individual y social. Este clúster agrupó los siguientes términos con mayor frecuencia: Encuestas, Toma de decisiones, Planificación de recursos empresariales, Comercio e Inversiones.

Clúster 2 (Verde): Inteligencia artificial. Este clúster se centró en las actividades que son llevadas a cabo por máquinas para el desarrollo de las empresas. Entre los aspectos relacionados se encuentran: Gestión de la información, sistemas de información, gestión de proyectos, Gestión de la cadena de suministro.

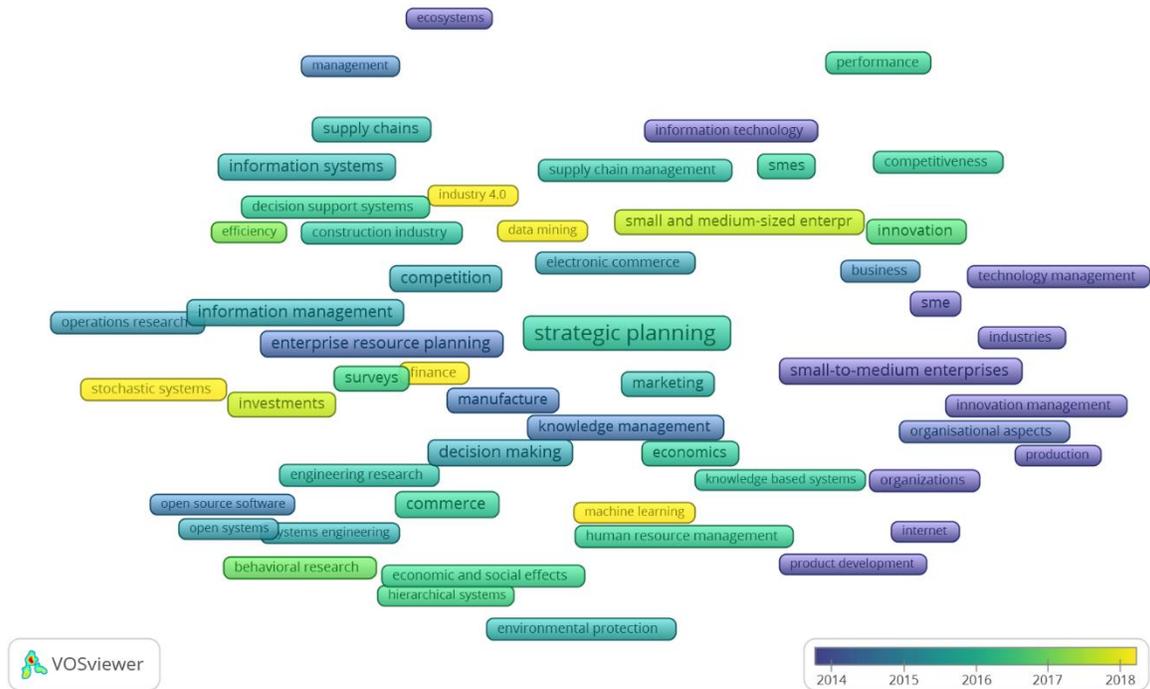
Clúster 3 (Azul) y Clúster 4 (Amarillo): Pequeñas y medianas empresas. Aunque el programa dividió estos clústers nos podemos dar cuenta de que en ambos hay tendencia de investigación hacia la innovación en las empresas, gestión de la innovación, innovación tecnológica, desarrollo de productos, así como aspectos organizacionales, gestión estratégica y competitividad.

Clúster 5 (Morado): Esta corriente se centró en la Planeación estratégica, e incluye aspectos como Diseño del producto, Marketing, Competencia, Industria, Asignación de recursos. Todos éstos son puntos importantes y necesarios en la planeación estratégica de una empresa. El nodo “Strategic planning” es el que mayor peso tiene en todo el mapa, esto quiere decir que la aparición de este concepto en las investigaciones es alta, todas las investigaciones se derivan de “Planeación estratégica”.

Clúster 6 (Azul): Las líneas de investigación aquí se centraron en los efectos económicos y sociales que trae consigo el conocimiento administrativo, gestión de recursos humanos, ciencias económicas, sistemas de aprendizaje, transferencia tecnológica, entre otros.

Posteriormente se realizó la visualización Overlay de VOSviewer, en la cual se aprecia la evolución histórica que han presentado las investigaciones, por medio de escala de colores que van de azul a amarillo, se muestran los términos más antiguos y recientes (**Mapa 2**).

Mapa 2. Mapa de redes de visualización superpuesta por año de publicación sobre Planeación Estratégica en Pequeñas y Medianas Empresas



Fuente: Elaboración propia a partir de información de las diferentes bases de datos, utilizando VOSviewer

Se puede observar que las investigaciones de los últimos diez años, inicialmente se enfocaban en las pequeñas y medianas empresas en aspectos como la producción, la organización, diseño del producto, tecnología de la información y el internet. Posteriormente, el tema de investigación más frecuente fue el de la planeación estratégica, nodo principal del mapa, relacionándose con tendencias como gestión de la cadena de suministro, competitividad, sistemas basados en el conocimiento, ingeniería de investigación. Después, los investigadores dirigieron su interés hacia las investigaciones relacionadas con la innovación, los efectos económicos y sociales, la eficiencia, la investigación conductual y decisiones basadas en sistemas.

Por último, se puede observar que las investigaciones más recientes se han orientado a temas como inversión, finanzas, aprendizaje automático, procesamiento de datos y sistemas estocásticos.

1.4 Propuesta de solución.

Derivado de lo anterior, donde aún faltan realizar investigaciones acerca de la planeación estratégica en mipymes con el fin de identificar estrategias que permitan lograr su permanencia en el mercado, la propuesta de solución consiste en diseñar una estrategia, que toma como base el Modelo de Planeación Estratégica de George A. Steiner (1979), para desarrollar e implementar un plan estratégico en una mipyme familiar. Con el apoyo del Balanced Scorecard de Robert S. Kaplan y David P. Norton (1996), éste último realizará la función de una herramienta tomando como base metodológica el Modelo de Planeación Estratégica de Steiner, además la estrategia se gestionará en toda la organización.

Planeación estratégica de George A. Steiner:

La obra de George A. Steiner es reconocida como *la biblia* de la planeación de negocios. Menciona que para definir la planeación estratégica son necesarias 4 características importantes:

- **Decisiones actuales:** se refiere a identificar oportunidades y peligros que surgen en el futuro, combinado con otros datos que son la base para tomar mejores decisiones.
- **Proceso:** se definen las estrategias y políticas para lograr las metas, así como los planes para asegurar la implantación de las estrategias desarrolladas.
- **Filosofía:** la planeación es una forma de vida, requiere actitud y dedicación para actuar, con base en la observación del futuro, y con determinación.
- **Estructura:** une tres tipos de planes; planes estratégicos, programas a mediano plazo y presupuestos a corto plazo y planes operativos.

En conclusión, Steiner define a la planeación estratégica como: “El esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer su visión, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía”.

Balanced Scorecard de Kaplan y Norton:

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral transforma la visión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas:

- Finanzas
- Clientes
- Procesos internos
- Aprendizaje y crecimiento

Proporcionando a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de la empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Las empresas lo utilizan como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos.

En el siguiente capítulo analizaremos con más profundidad los elementos anteriormente mencionados.

1.5 Supuestos

- La planeación estratégica en la organización producirá un control en las diferentes áreas de la empresa, ayudando a su crecimiento o supervivencia.
- Con el plan estratégico, la mipyme, logrará sus metas para un periodo de planeación a mediano plazo.
- Realizar un monitoreo y control de la organización producirá un control de los objetivos planeados.

1.6 Objetivos

Objetivo general

Desarrollar e implementar en una microempresa un conjunto de líneas de acción (la estrategia) que permita a una mipyme familiar, elaborar su plan estratégico para que, con base en este, determine los objetivos a los cuales aspira llegar en el mediano y largo plazo, adaptándose a los cambios existentes en su entorno para su permanencia y crecimiento en el mercado.

Objetivos específicos

- Realizar un análisis de consistencia entre los dos elementos teóricos principales: La Planeación Estratégica y el Balanced Scorecard. El objetivo: estructurar la estrategia.
- Formalizar un caso práctico, con base en la estructura teórica de la Planeación Estratégica de Steiner y el Balanced Scorecard, la estrategia, la cual consiste en elaborar y ejecutar un plan estratégico en una microempresa familiar.

1.7 Conclusiones

Con base en el estudio de las micro, pequeñas y medianas empresas se establece la gran importancia que tienen en la economía tanto internacional como nacional, ya que, aunque no se tenga un concepto universal de mipymes, todas ellas son importantes en cada país del mundo. En el caso de México el 99.8% son micro, pequeñas y medianas empresas, de ellas el 90% son empresas familiares, las cuales generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 70% de empleos en el país. Sin embargo, solo el 35% de las empresas superan los 3 años en operación, esto se debe principalmente a problemas que enfrentan dependiendo del tamaño y sector en el que se encuentren, ya que las empresas medianas son las que tienen mayores oportunidades de sobrevivencia debido a su preparación y experiencia con la que cuentan, entre otras características particulares de cada empresa.

Dentro de los principales problemas que enfrentan las mipymes y por los cuales no sobreviven más de 3 años en el mercado, es la falta de una planeación estratégica. La planeación estratégica es básicamente saber quiénes somos como empresa, dónde estamos, a qué nos dedicamos, con que oportunidades, peligros, debilidades y fortalezas contamos, y hacia dónde queremos llegar; para que con base en este análisis situacional podamos definir nuestra estrategia, determinando objetivos a alcanzar en un periodo de tiempo determinado y de esta manera asegurar el correcto manejo de la empresa, no sin antes mencionar que todos los stakeholders son partícipes de la planeación y puesta en marcha de la estrategia.

Si la empresa no tiene su estrategia bien definida, es como un “barco a la deriva”, sin saber hacia dónde dirigirse y manteniendo su operación al día. Por tal motivo, en esta tesis se delimita el objeto de estudio a las mipymes familiares en México, particularmente en los problemas de carácter estratégico, donde se lleva a cabo la planeación estratégica.

Durante los últimos 10 años, las investigaciones en las mipymes se han dirigido más a la tecnología, procesos, cadena de suministro, innovación por lo que aún falta ahondar en el tema de planeación estratégica. En este contexto se plantea la propuesta de solución como el diseño de una estrategia que toma como base el Modelo de Planeación Estratégica de George A. Steiner (1979) para desarrollar e implementar un plan estratégico en una mipyme familiar. Con el apoyo del Balanced Scorecard, el cual realizará la función de una herramienta tomando como base metodológica el Modelo de Planeación Estratégica de Steiner, para finalmente gestionar la estrategia en toda la organización.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

Introducción.

En este segundo capítulo se plantean los elementos teóricos utilizados para desarrollar la propuesta de solución anteriormente mencionada: el Enfoque de Sistemas, la Planeación Estratégica y herramientas como el Balanced Scorecard, el FODA y los KPI's, elementos que dan sustento al trabajo de investigación presentado en esta tesis.

2.1 El enfoque de sistemas

Cuando alguien escucha hablar sobre sistemas, inmediatamente se viene a la mente sistemas computacionales. Es por ello, que para efectos de este trabajo es necesario definir lo que es un sistema, así como los antecedentes del enfoque de sistemas.

Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados de cualquier tipo. Por ejemplo: conceptos (como en el sistema numérico), objetos (como en un sistema telefónico o cuerpo humano), o personas (como en una sociedad). El conjunto de elementos tiene las siguientes tres propiedades (Ackoff R. , 1973).

- El comportamiento de cada elemento tiene un efecto en el comportamiento del todo.
- El comportamiento de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes.
- De cualquier manera, que se formen subgrupos de elementos, cada uno tiene efecto sobre el comportamiento del todo y ninguno tiene efecto interdependiente sobre él.

De acuerdo con lo anterior, un sistema es un todo que no puede ser dividido en partes independientes. De esto se derivan dos de sus propiedades más importantes (Ackoff R. , 1983):

1. Cada parte de un sistema tiene propiedades que se pierden cuando se separan del sistema
2. Cada sistema tiene algunas propiedades, esenciales, que no tiene ninguna de sus partes

El enfoque de sistemas tiene su origen en las ideas filosóficas, las cuales impactaron en las disciplinas científicas, donde se les dio una formulación más estricta.

A continuación, se realiza análisis histórico del Enfoque de Sistemas.

Figura 14. Ideas filosóficas precursoras del enfoque de sistemas.



Aristóteles

Razonó que solo las partes del cuerpo tienen sentido en términos de la forma en que funcionan para apoyar a todo el organismo.



Platón

Estaba interesado en cómo la noción de control o el arte de la dirección podría aplicarse tanto a los buques como al Estado. "Los barcos tuvieron que ser conducidos con seguridad hacia el Puerto por un timonel". El holismo fue llevado al margen del debate filosófico durante muchos siglos.



Kant

Creía que era útil para los humanos pensar en términos de totalidades emergentes y sostenidas por la autoorganización de sus partes. Para Kant, un sistema era un conjunto de conocimientos articulados bajo una sola unidad.



Hegel

Introdujo el proceso en los sistemas de pensamiento. Una comprensión del todo o la verdad, podría abordarse a través de un despliegue sistémico de tesis, antítesis y síntesis.

Fuente: Elaboración propia con base en (Jackson, 2003)

Figura 15. Línea del tiempo de las teorías precursoras más importantes del Enfoque de Sistemas.

Von Neumann y Morgenstern 1947

Teoría de los juegos: estudia el comportamiento de jugadores "racionales" a fin de obtener ganancias máximas y pérdidas mínimas gracias a estrategias apropiadas contra el otro jugador o la misma naturaleza.

Se descubre la programación lineal y la introducción de la computadora digital, que permitieron el avance del Enfoque de Sistemas al permitir el estudio cuantitativo de sistemas compuestos por un gran número de variables

Shannon y Weaver 1949

Teoría de la información: introduce el concepto de información y desarrolla los principios de su transmisión. La información, como cantidad medible, mientras más complejos son los sistemas, mayor es la energía que destinan para la obtención, procesamiento, almacenaje, y/o comunicación de la información.

Rashevsky y Rosen Emery y Trist 1960

Teoría de las gráficas: aplicada a aspectos relacionados con la biología, vinculando matemáticamente el álgebra de matrices; por el lado de los modelos, a la teoría de los sistemas por comportamientos son subsistemas parcialmente "permeables", y desde aquí a la teoría de los sistemas abiertos.

Los sistemas socio técnicos: distinguen dos aspectos o componentes fundamentales de los sistemas: el técnico (duro) y el social (suave).

1948 Wiener y Ashby

Cibernética: nueva ciencia que tenía aplicación en muchas disciplinas diferentes porque se ocupaba de las leyes generales que gobernaban los procesos de control, independientemente de la naturaleza del sistema en acción.

Teoría Matemática de la Comunicación y Control de Sistemas: los sistemas se regulan y se controlan, ante las perturbaciones ambientales, a través de la comunicación efectiva de la información.

1950 Ludwig Von Bertalanffy

Filosofía biológica: publicó un artículo en el que se hacía la distinción entre sistemas abiertos y sistemas cerrados. Un sistema cerrado no realiza intercambios con su entorno. Un sistema abierto, tiene que interactuar con su entorno para mantenerse en existencia. Los sistemas abiertos toman entradas de sus entornos, las transforman y luego las devuelven como algún tipo de producto al entorno.

Inició y nombró la "TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS".

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que las teorías filosóficas, abrieron paso para que los investigadores se adentraran más en el tema de los sistemas con sus desarrollos científicos, como es el caso de Ludwig von Bertalanffy, biólogo que desarrolló la Teoría General de Sistemas.

Ludwig von Bertalanffy basado en la biología coincidía en que la meta era la fragmentación de los fenómenos vitales en entidades atómicas y procesos parciales.

El organismo vivo era descompuesto en células, sus actividades en procesos fisiológicos y por último físico químicos, el comportamiento en reflejos condicionados y no condicionados, el sustrato de la herencia en genes discretos y así sucesivamente. Existen modelos, principios y leyes aplicables a sistemas generalizados o a sus subclases, sin importar su particular género, la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones o fuerzas que imperen en ellos (Bertalanffy, 1968).

De aquí la llamada Teoría General de los Sistemas. Su tema es la formulación y derivación de aquellos principios que son válidos para los sistemas en general.

Bertalanffy consideraba que el pensamiento “organicista” de los biólogos, al estudiar las propiedades y conductas de los organismos como complejos de elementos de interacción (sistemas), podía aplicarse al comportamiento de cualquier entidad (sistema), sin importar que su naturaleza fuera física, biológica o sociológica (Castillo, 2013).

Las metas principales de la Teoría General de los Sistemas son (Bertalanffy, 1976):

1. Hay una tendencia general hacia la integración de las variadas ciencias, tanto naturales como sociales. Tal integración parece girar en torno a una teoría general de los sistemas.
2. Tal teoría pudiera ser un recurso importante para buscar una teoría exacta en los campos no físicos de la ciencia.
3. Al elaborar principios unificadores que corren verticalmente por el universo de las ciencias, esta teoría nos acerca a la meta de la unidad de la ciencia.
4. Esto puede conducir a una integración, que hace mucha falta en la instrucción científica.

En la actualidad, la inclusión de las ciencias biológicas, sociales y del comportamiento, exigen la generalización de conceptos científicos básicos; esto equivale a la introducción de modelos conceptuales los cuales tienen una naturaleza interdisciplinaria, ya que, al encontrarse intereses compartidos, así como similitudes en la práctica de las ciencias biológicas, sociales y del comportamiento llevó a la búsqueda de un tema en común entre ellas. Por lo surge una preocupación por parte de los científicos sobre el origen de dichas similitudes entre las disciplinas.

Puede que la mayor aportación del enfoque de sistemas sea contar con una mejor forma de abordar la complejidad de los sistemas y su problemática. Cuando se usa el enfoque de sistemas para analizar una determinada situación, un problema es enfocado de tal manera que se toma una amplia visión de él, tratando de tomar en cuenta todos los aspectos, concentrándose en las interacciones entre sus diferentes partes del problema; es entonces cuando se aplica el enfoque de sistemas (Checkland, 1997).

Actualmente se estudian temas desde el enfoque de sistemas en muchos ámbitos, ya sea en organizaciones como las empresas o en la sociedad, para abordar problemáticas.

Las propiedades esenciales de un sistema, considerado como un todo, derivan de las interacciones de sus partes, no de sus acciones tomadas separadamente. Así, cuando un sistema es desmembrado, pierde sus propiedades esenciales. A causa de ello, y este es el meollo del asunto, un sistema es un todo que no puede ser comprendido por medio del análisis (Ackoff, 1983).

Desde el punto de vista del enfoque de sistemas se puede analizar una empresa u organización como un sistema, ya que se compone de diferentes subsistemas o partes, la cual forma parte de un entorno, que interviene de manera indirecta sobre la empresa u organización otorgándole amenazas u oportunidades para su desarrollo.

En esta tesis el enfoque de sistemas servirá para analizar el problema en una empresa y de esta manera plantear la solución adecuada que deberá ser llevada a cabo.

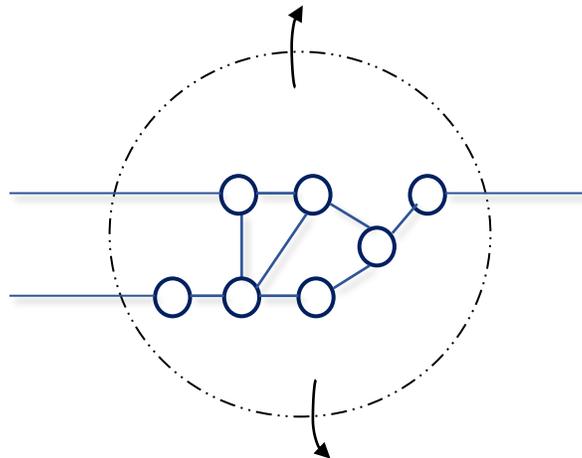
El enfoque de sistemas es un enfoque que permite conceptualizar realidades como objetos de estudio mediante el empleo del pensamiento de sistemas. Constituye una herramienta del proceso epistemológico que permite conceptualizar un objeto de estudio como un sistema (Gelman & García, 1989).

Para la construcción de sistemas existen dos procedimientos básicos los cuales constituyen el marco conceptual del estudio y sirven como herramienta metodológica para conceptualizar una estructura general del proceso de planeación (Gelman & Negroe, 1982):

I) Construcción por composición.

Se conceptualiza al sistema como un conjunto de elementos que se encuentran relacionados, organizados e interconectados entre sí, de tal forma que permite concebirlos como un todo integral con un determinado papel y/o función dentro de un entorno más amplio. La aplicación de este procedimiento presenta ciertos riesgos de no contemplar a todos los elementos relevantes y sus relaciones, así como de no comprender su naturaleza integral y el papel que juega en un sistema mayor denominado suprasistema. Debido a esto, este procedimiento debe ser completado con el procedimiento por descomposición (Rojas Arce, Gelman Muravchik, & Suárez Rocha, 2017).

Figura 16. Proceso de construcción por composición

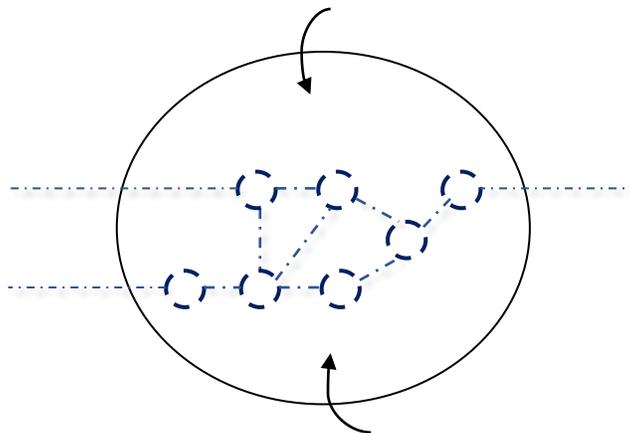


Fuente: Gelman & Negroe, 1982

II) Construcción por descomposición.

Conceptualiza al sistema como un todo, considerando como componente del suprasistema y a la vez como un conjunto de subsistemas, en tal forma que la operación de cada uno de ellos y en su totalidad aseguran el papel y funcionamiento del sistema en su suprasistema. Este procedimiento se puede aplicar a uno o cada uno de los subsistemas, conceptualizándolo, a su vez como un sistema, lo que permite llegar a un nivel cada vez más detallado, dependiendo lo que se quiera analizar (Rojas Arce, Gelman Muravchik, & Suárez Rocha, 2017).

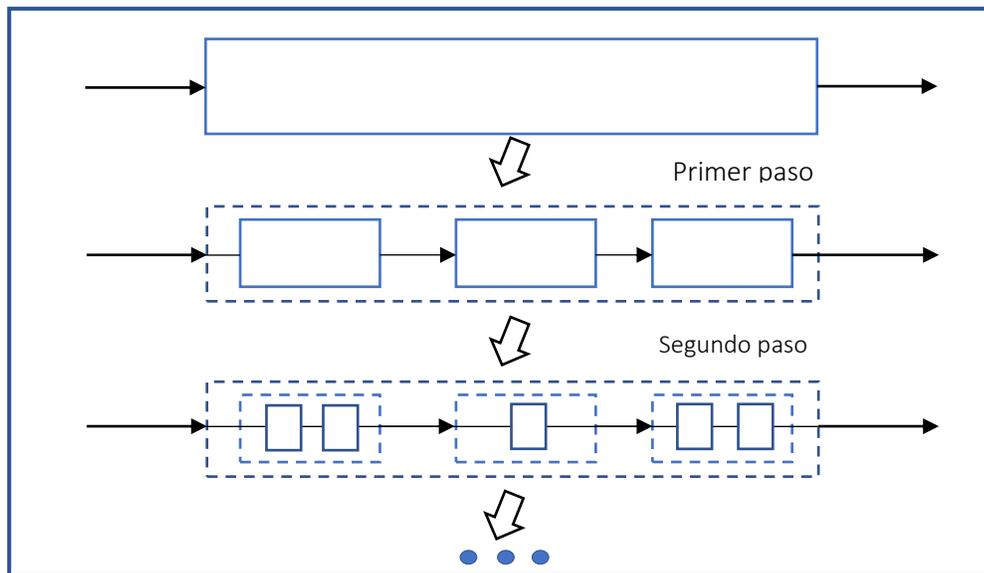
Figura 16. Proceso de construcción por descomposición



Fuente: Gelman & Negroe, 1982

Al estudiar los procesos, estos pueden desagregarse en un sistema organizado de subprocesos, esos subprocesos de igual manera pueden desagregarse en otros subprocesos y así sucesivamente, todo depende del nivel de estudio al que se requiera llegar o lo que se necesite analizar (ver figura 17).

Figura 17. Esquema del uso del procedimiento de construcción por descomposición

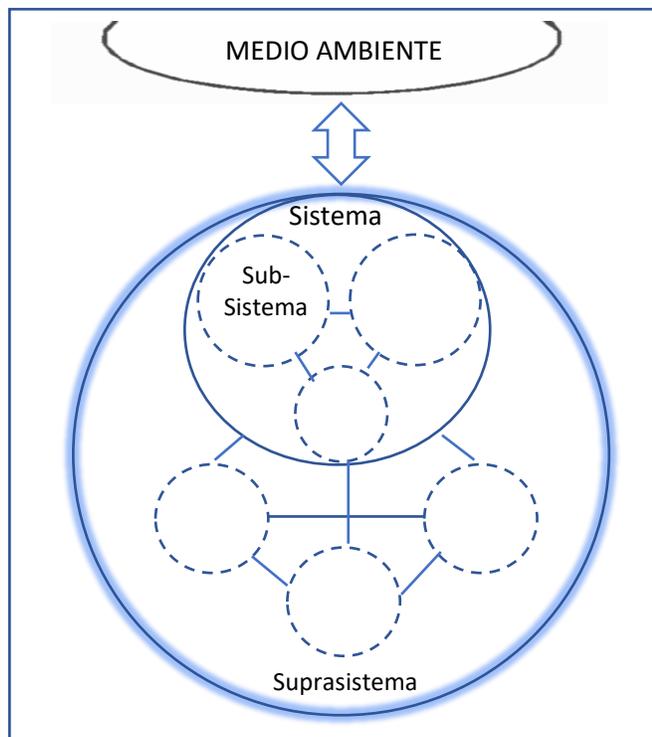


Fuente: Gelman & Negroe, 1982

Los procedimientos de construcción por composición y descomposición descritos anteriormente son complementarios y conducen hacia la noción de un sistema general, y, por lo tanto, a la consideración de las relaciones existentes entre el medio ambiente, suprasistema, sistema y subsistemas.

La diferencia entre cada uno de éstos radica en lo siguiente (Gelman & Negroe, 1982):

- **Suprasistema:** Se puede referir al medio que rodea a todo el sistema a estudiar.
- **Sistema:** Conjunto de partes que interactúan entre sí para obtener un fin común.
- **Subsistema:** Son las partes o componentes que conforman al sistema.



Fuente: Gelman & Negroe, 1982

Para entender los fenómenos de interés a investigar se establecen modelos o esquemas que apoyan la elaboración de un concepto de la realidad.

El modelo que se presenta no es producto de la casualidad; responde a años de experiencia; es el resultado de reunir y observar los elementos comunes que intervienen en los sistemas productivos (Ochoa Rosso, 1997).

Recordando que un sistema es la manera de cómo un conjunto de elementos lleva a cabo una función con un objetivo determinado, queda descrito con lo siguiente (Ochoa Rosso, 1997):

- a) Los elementos que intervienen en la función, en forma activa o pasiva,
- b) Los elementos que no intervienen,
- c) Los elementos que se ven afectados directa o indirectamente por la actividad productiva,
- d) La liga entre los elementos que intervienen,
- e) El mecanismo utilizado para desarrollar la función,
- f) La bondad con que el sistema desarrolla la función,
- g) Los recursos empleados.

Para lograr un primer acercamiento al modelo general de un sistema productivo se emplea un concepto conocido como caja negra.

Figura 18. Modelo general de un sistema productivo (modelo de caja negra).



Fuente: Ochoa Rosso, 1997

Una caja negra es un dispositivo cognitivo usado para describir la operación de un sistema con base en la relación entre un conjunto de entradas (variables controlables e incontrolables) y un conjunto de salidas (variables observadas); este es, en cierta forma, un mecanismo invisible que transforma entradas en salidas (Espejo & Reyes, 2016).

En este contexto, se menciona que la cibernética es una teoría de los sistemas de control basada en la comunicación (transferencia de información) entre el sistema y su medio circundante, y dentro del sistema, y en el control (retroalimentación) del funcionamiento del sistema en consideración con su medio. En biología y otras ciencias básicas, el modelo cibernético conviene para describir la estructura formal de mecanismos de regulación, por ejemplo, mediante diagramas de bloques y de flujo. Así logra reconocer la estructura reguladora aun cuando los genuinos mecanismos permanezcan desconocidos y sin describir, y el sistema sea una “caja negra” (Bertalanffy, 1976).

Para clarificar el funcionamiento de un sistema productivo con base en la caja negra, se realiza la descripción de cada uno de los elementos que la conforman (Bonilla Ruz, 2014):

Entradas

Son los ingresos del sistema que pueden ser recursos materiales, recursos humanos o información. Las entradas constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas. Las entradas pueden ser:

- En serie: es el resultado o la salida de un sistema anterior, con el cual el sistema en estudio está relacionado en forma directa.
- Aleatoria: es decir, completamente al azar. Las entradas aleatorias representan entradas potenciales para un sistema, es decir, todo aquello que es susceptible de ser ingresado al sistema.
- Retroacción: es la reintroducción de una parte de las salidas del sistema en sí mismo.

Procesos

Es lo que transforma una entrada en salida, como tal puede ser una máquina, un individuo, una computadora, un producto químico, etc. En la transformación de entradas en salidas debemos saber siempre cómo se efectúa esa transformación.

Salidas

Son los resultados que se obtienen de procesar las entradas. Estas pueden adoptar la forma de productos, servicios o información. Son el resultado del funcionamiento del sistema o, alternativamente, el propósito para el cual existe el sistema.

Ambiente

Se refiere al área de sucesos y condiciones que influyen sobre el comportamiento de un sistema. En lo que a complejidad se refiere, un sistema nunca puede igualarse con el ambiente y seguir conservando su identidad como sistema.

La representación mediante la caja negra, a pesar de ser muy simple, es de mucha utilidad en la solución de problemas, ya que lleva a pensar en la interacción del objeto con su entorno y con ello a tratar temas tan importantes como son: la validez de los objetivos, la viabilidad del sistema de acuerdo con la disponibilidad de insumos, la existencia de oportunidades de desarrollo, el impacto de ciertos cambios, etc.

El enfoque de sistemas representa beneficios concretos para quien toma decisiones, debido a que permite evaluar y jerarquizar problemas con criterios cuantitativos y sobre bases comunes. Este enfoque tiende a estructurar el uso de una serie de técnicas y herramientas clásicas y algunas nuevas con el propósito de ayudar a quien toma decisiones (sea un individuo o un ejecutivo de una empresa) a satisfacer más eficientemente sus objetivos.

2.2 Planeación estratégica.

Antecedentes

El término planeación no cuenta con una única definición, sino con muchas; pues la mayoría de los autores presentan una propia.

A continuación, se mencionan diferentes definiciones del término planeación respecto a algunos autores:

- La planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo (Ackoff R. , 1983).
- La planeación es un proceso comprensivo, coordinado y continuo, cuyo propósito es ayudar a los decisores públicos y privados a tomar las acciones que promuevan el bien común de la sociedad (American Planning Association, USA).
- Es el proceso continuo de emprender decisiones en forma sistemática y con el mejor conocimiento de sus resultados, organizando sistemáticamente los esfuerzos necesarios para llevar a cabo las decisiones y midiendo los resultados contra las expectativas a través de una continua retroalimentación (P. Drucker, 2010).

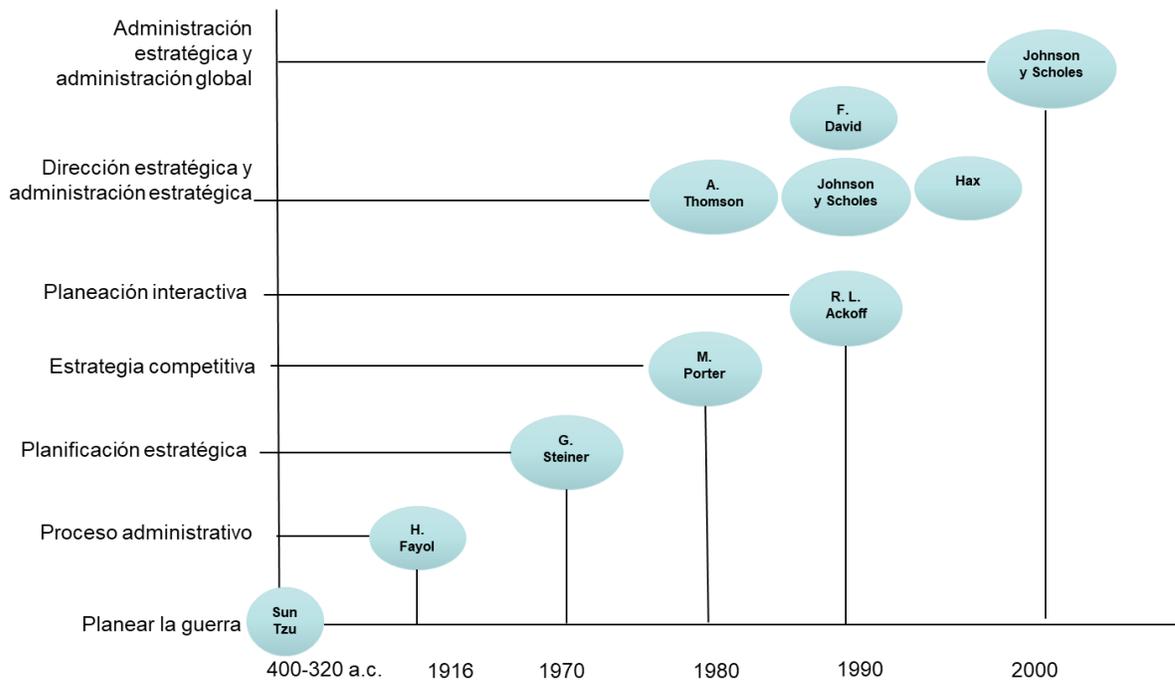
Una definición que, para mi gusto, es general y muy entendible es la mencionada por Hessen en la Teoría del Conocimiento; “planeación es aquella actividad por medio de la cual un sujeto busca como actuar sobre un objeto para cambiarlo (o conducirlo) de acuerdo con ciertos propósitos” (Hessen, 2012).

Planear significa tomar decisiones anticipadas que nos llevan a diferentes hechos, los cuales no sucederían si no se hace algo al respecto.

La palabra estrategia procede de la antigua palabra griega “*strategos*”, que significa literalmente el “*jefe del ejército*”. La estrategia era en ese sentido el arte de generalato, de la dirección del esfuerzo bélico entero, decidiendo qué formaciones desplegar, en qué terrenos combatir, qué maniobras usar para lograr la victoria (Greene & Elffers, 2007).

En la **figura 19** se muestran los cambios de la planeación estratégica a lo largo del tiempo.

Figura 19. Cambios o evolución de la planeación



Fuente: (Torres, 2014)

La planeación estratégica surge con el arte de la guerra de Sun Tzu, como se mencionó antes.

Como respuesta al boom económico de la posguerra y ante la escasa competencia, las empresas adoptaron un enfoque de *planeación de largo plazo* para orientar su estrategia de expansión, integración y diversificación. El procedimiento consiste en elaborar el pronóstico de la demanda, para sobre esta base fijar las metas de crecimiento, establecer los programas funcionales requeridos (manufactura, logística, personal, etc.) e integrar el presupuesto de operación de los siguientes años (Fuentes, 1998).

A mediados de los años 60's, la Planificación Estratégica de George Steiner, surge y con ello, la atención se dirige a definir en qué negocios conviene competir (dado el atractivo del mercado y la fuerza de la empresa) y a estudiar cómo ganar un mayor mercado (vía precios, diferenciación del producto, segmentación del mercado, ventajas competitivas, etc.), ya que ahora la competencia se elevaba.

La Planeación Interactiva de Russel Ackoff, y otras metodologías en los años 80's dan paso a la *administración estratégica* que intenta amalgamar el enfoque de negocios con lo operacional y el lado suave de la gestión (liderazgo, trabajo grupal, visión, etc.) Este movimiento se ve acompañado por el proceso de "racionalización y ajuste" de los últimos años y que ha sido en extremo difícil (Fuentes, 1998).

Planeación estratégica

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950, denominándolos sistemas de planeación a largo plazo. Por lo que planeación estratégica formal y planeación a largo plazo son consideradas sinónimos.

No existe un sistema de planeación para todas las organizaciones, sino que el sistema debe ser adaptado a las características de cada empresa. Sin embargo, existen características similares entre los sistemas de planeación de empresas diferentes.

Para definir planeación estratégica formal, se consideran cuatro puntos de vista (Steiner G. , 1979):

1. **Decisiones actuales:** identificar oportunidades y peligros que surgen en el futuro, combinado con otros datos son la base para tomar mejores decisiones.
2. **Proceso:** la planeación estratégica es un proceso que inicia con el establecimiento de metas, define estrategias y políticas para cumplir metas y desarrolla planes para asegurar la implantación de estrategias. Es un proceso continuo en el cual se decide:
 - Tipo de esfuerzo de planeación
 - ¿Cuándo?
 - ¿Cómo?
 - ¿Quién lo llevará a cabo?
 - Resultados
3. **Filosofía:** la planeación es una forma de vida, requiere actitud, dedicación para actuar con base en la observación del futuro y determinación para planear. Personal y Directivos deben desempeñar sus actividades “lo mejor posible”.
4. **La estructura:** un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales:
 - Planes estratégicos
 - Programas a mediano plazo y presupuestos a corto plazo
 - Planes operativos

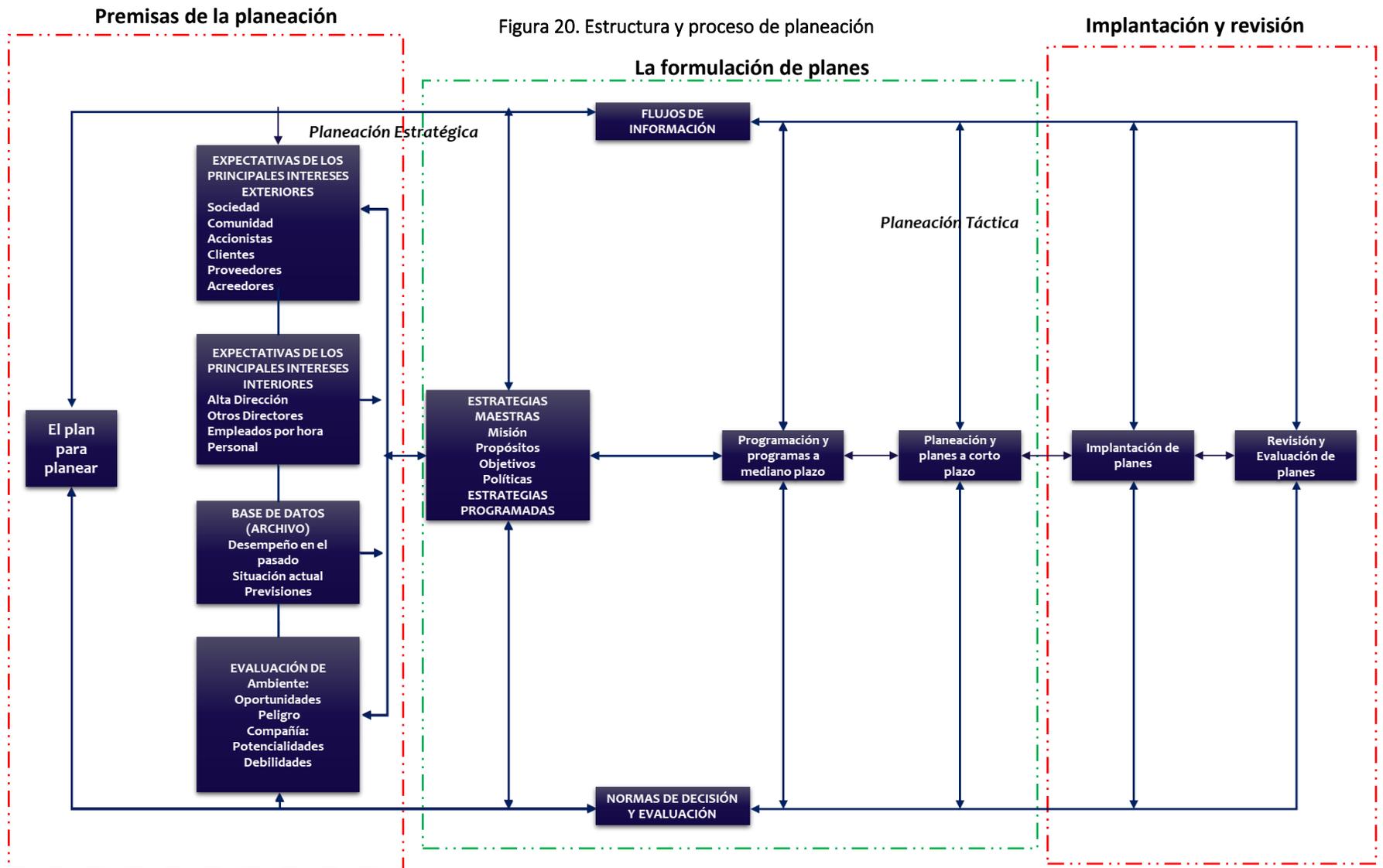
“La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus metas, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía” (Steiner G. , 1979).

La planeación estratégica se basa, por una parte, en un análisis del medio ambiente en el que identifica los peligros y oportunidades para la empresa y, por la otra, en un análisis interno que indica las fortalezas y debilidades de la misma, para después relacionar esta información y generar las estrategias maestras que conduzcan a explotar las oportunidades o a evitar las amenazas; a partir de esto, se formulan políticas y estrategias específicas y se estructuran planes y programas de acción en el corto, mediano y largo plazo (Fuentes Zenón, 1990).

Los modelos conceptuales en la planeación estratégica son importantes, ya que representan una idea de que algo debería ser general. Estos proporcionan la guía adecuada para un funcionamiento adecuado en la práctica.

En la **figura 20** se presenta el modelo conceptual de la estructura y del proceso de la planeación estratégica.

Figura 20. Estructura y proceso de planeación



Fuente: (Steiner G., 1979)

El modelo conceptual de la planeación estratégica (véase Figura 20) de Steiner considera tres elementos principales (Steiner G. , 2016):

1. *Las premisas de la planeación*
2. *La formulación de planes*
3. *Y la implantación y revisión*

1. Premisas de la planeación

Las premisas se declaran como algo introductorio. Las premisas de la planeación se dividen en dos tipos:

1. **El plan para planear:** antes de llevar a cabo un plan estratégico es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema.
2. **Información sustancial:** se encuentra en los cuatro primeros cuadros verticales de la estructura y proceso para planear (véase Figura 20) algunas veces es llamado “análisis de la situación”. Es importante que cada organización identifique aquellos elementos pasados, presentes y futuros que sean de gran importancia para su crecimiento y prosperidad.

1.1 El plan para planear

Una vez que los directivos hayan decidido sobre lo que quieren obtener de su sistema de planeación, es muy importante que los detalles se analicen con mucho cuidado.

Para esto es necesario contar con manuales de planeación que proporcionan los lineamientos básicos para la planeación de una empresa. Estos manuales deben contener; una clara exposición de las obligaciones del ejecutivo en jefe en cuanto a la planeación formal, un glosario de términos claves, una especificación de información necesaria para el sistema, una especificación de quien debe proporcionar qué tipo de información, un plan de flujo de información y cualquier norma de planeación especial.

Un manual que contiene este tipo de información aclarará lo que se espera de aquellos involucrados en la planeación. Los manuales pueden contribuir a capacitar a los ejecutivos y el personal en todos los aspectos importantes del proceso de planeación. También sirve para explicar las aspiraciones de la alta gerencia.

El primer plan debería contener el establecimiento del deber ser del ejecutivo en jefe.

La aclaración de palabras importantes tales como estrategias, metas, objetivos y planes evitará razonamientos interminables sobre la nomenclatura.

Al introducir un sistema de planeación en una empresa hay que asegurarse que cualquier persona involucrada, comprenda tanto la metodología como la definición conceptual de los términos usados.

1.2 Información sustancial

Hoy en día la mayoría de los dueños/directores están conscientes de los grandes cambios que se llevan en el medio ambiente de sus negocios, y el éxito depende de la forma en que la empresa u organización se adapte. La pregunta central es cómo evaluar ese medio ambiente. A este proceso de evaluación se nombra como: “análisis de la situación”.

El análisis de la situación se refiere al análisis de datos pasados, presentes y futuros, que proporcionan una base para iniciar el proceso de planeación estratégica de Steiner.

El propósito fundamental del análisis de la situación tiene cinco objetivos principales:

1. Identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación e implantación de estrategias. Esto representa un paso crítico por dos razones:
 - Algunos cambios en el medio ambiente de un negocio tendrán un fuerte impacto en los negocios de la empresa.
 - Hay que examinar y evaluar en forma apropiada estos cambios del medio ambiente.
2. El análisis de situación hace hincapié en la importancia de la evaluación sistémica de los impactos ambientales.
3. El análisis de situación es un foro para compartir y tratar puntos de vista divergentes acerca de los cambios ambientales relevantes.
4. Las opiniones indefinidas acerca de diferentes partes del análisis de situación pueden hacerse más explícitos en el proceso.
5. El ejercicio intelectual junto con el análisis de situación debería servir para estimular el pensamiento creativo.

Toda la información recopilada debería proporcionar una base para completar el proceso de la planeación estratégica en todas sus fases.

“Si pudiéramos saber primero dónde estamos y hacia dónde vamos podríamos juzgar mejor qué hacer y cómo hacerlo”. Abraham Lincoln, 1858.

Dentro de la información sustancial se encuentran los siguientes cuatro elementos:

1. **Expectativas de los principales intereses externos:** es importante saber cuáles son los intereses de sus principales elementos, y cómo se espera que cambien.
2. **Expectativas de los principales intereses internos:** también son muy importantes los intereses de los directores y los empleados de las organizaciones; deben ser apreciados y considerados en el proceso de planeación.
3. **Base de datos (archivo):** es importante para identificar los cursos de acción alternativos y evaluarlos adecuadamente.
4. **Análisis “WOTS UP” (Weaknesses, Opportunities, Threats, Strengths)** o mejor conocido como **Análisis “FODA” (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas):** El propósito de la planeación consiste en explotar las oportunidades y fortalezas y evitar las amenazas y debilidades.

Expectativas de los principales intereses externos

Los elementos externos son aquellos individuos y grupos con un interés tan importante en los negocios de una empresa. Para la pequeña empresa, el interés dominante es aquel de los accionistas regulares.

Expectativas de los principales intereses internos

En las pequeñas empresas, las expectativas de las personas generalmente son dominadas por los intereses del dueño/director. Además, en cuanto al proceso de planeación los valores y aspiraciones del ejecutivo en jefe son de gran importancia, y cuando éstos expresan puntos de vista referentes a asuntos como la misión de la empresa, normas éticas en arreglos comerciales, ubicación geográfica de plantas y metas de la empresa, serán premisas básicas en el proceso de la planeación estratégica.

Actualmente los intereses de otras personas dentro de la organización se están tomando en cuenta cada vez más en los procesos de planeación.

Base de datos: desempeño pasado

Los datos del desempeño pasado con útiles como una base para evaluar la situación actual y posibles desarrollos futuros. También son útiles para aquellos que no están muy familiarizados con un producto o división para que así entiendan las operaciones.

La información relevante sobre el desempeño de una división o de un producto podrá incluir:

- Ventas (precio volumen)
- Utilidades operativas (antes de deducir impuestos)
- Flujo de caja
- Depreciación
- Gasto de capital
- Base de inversión
- Utilidades sobre inversión
- Participación del mercado

Entre otra información más necesaria para la empresa u organización.

Base de datos: situación actual

El volumen de información en esta parte de la base de datos es mucho mayor que la referente al pasado.

Los factores importantes para evaluar son:

- Análisis de los clientes y el mercado
- Recursos de la empresa
- Competencia
- Medio ambiente
- Otras medidas de desempeño o áreas de interés

Los datos que se abarcan dependen de las alternativas de la compañía y de la dirección.

Análisis de clientes y mercado

El cliente define el negocio; un negocio no se define por el nombre de la compañía, estatutos o artículos de incorporación, sino que por el deseo satisfecho de un cliente al comprar un producto o servicio (Drucker, 1974).

Para el análisis de clientes pueden hacerse preguntas claves como las siguientes:

- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿En qué mercados encontramos a nuestra clientela?

- ¿Cómo están distribuidos geográficamente nuestros clientes?
- ¿Cuántos clientes compran más de una vez?
- ¿Cómo nos consideran nuestros clientes en términos de calidad de productos, servicios, distribución geográfica, etc.?
- ¿Nuestro producto está empezando, creciendo, madurando o declinando?
- ¿Cuál es el potencial de mercado para nuestros productos?

Recursos de la empresa

Los principales recursos que podrían estudiarse en una evaluación de situación actual serían:

- Recursos financieros
- Eficacia del uso de recursos
- Evaluación de empleados
- Instalaciones
- Inventarios
- Situación del medio ambiente
- Sistemas de mercadotecnia y distribución
- Desarrollo de nuevos productos
- Desempeño directivo

Competencia

Entre mejor sean los conocimientos que tenga la empresa acerca de su competencia más fácil será evitar sorpresas y mantenerse en ventaja con respecto a sus competidores.

Algunas preguntas clave para su evaluación son las siguientes:

- ¿Está el mercado dominado por uno, dos o tres competidores?
- ¿Quiénes son nuestros competidores más importantes?
- ¿Es la entrada de mercado fácil o difícil para nuestros competidores?
- ¿Está la competencia en la industria basada en el precio, servicio, calidad, productividad, innovación tecnológica, imagen?

Medio ambiente

Existen numerosos factores ambientales que influyen de manera importante en las operaciones de una empresa. Las categorías más importantes de tales factores son:

- *Económica*

Producto interno bruto, tasas de interés, inflación, empleo, producción de la fábrica, generación de energía eléctrica.

- *Demográfica*

Índices de fertilidad, mortalidad infantil, crecimiento demográfico tanto interno como externo, población por distribución de edad.

- *Social*

Demandas del consumidor, presiones del ambiente.

- *Política*

Clima político local, estatal o federal hostil o favorable, presiones reglamentarias del gobierno.

- *Tecnológica*

Tendencias en nuevas tecnologías, impacto de nueva tecnología sobre estructuras del mercado y técnicas de producción.

- *Legal*

Responsabilidades legales pasadas, presentes y futuras.

Estos factores se presentan en la mayoría de las empresas, posiblemente se puedan presentar la mayoría de ellos o faltar algunos de los mencionados en esta lista.

Base de datos: pronósticos

Los pronósticos realizados para facilitar la planeación estratégica son económicos y por lo general se enfocan en factores ambientales económicos que tienen relación directa con la empresa, también se relacionan con las tendencias económicas de la compañía, pronósticos principales de ventas, participación del mercado, fuerza laboral, etc.

Hoy en día, llevan a cabo pronósticos adicionales. La tecnología representa una fuente de grandes oportunidades como también de peligros potenciales significativos para muchas de ellas, para las cuales los pronósticos tecnológicos son esenciales.

Además, algunas empresas están pronosticando cambios potenciales en las reglamentaciones federales, estatales y locales, siendo estos pronósticos políticos.

Hay tres elementos clave para el pronóstico:

1. Identificación de los factores a pronosticar:
 - a. Núcleo: compuesto por los factores de preocupación inmediata y obvia para la compañía.
 - b. Fuerzas: pueden ser no reconocidas como la causa de un impacto directo en la empresa, aunque si lo representan.
 - c. Fuerzas cuyo impacto es difícil de prever y deberían ser verificadas.
2. Determinar si el pronóstico se puede o no adquirir fácilmente de una fuente accesible.
3. Qué metodología de pronóstico debería usarse una vez que la compañía haya decidido adoptar ese deber.

Cuando una empresa decide efectuar sus propios pronósticos, surge el problema de la metodología, por ello existen algunos lineamientos los cuales los directivos podrían tomar en cuenta para determinar la metodología de los pronósticos.

1. Existe gran cantidad de literatura no técnica fácil de leer acerca de diferentes métodos de pronósticos.
2. Los directores no deberían fijarse en los pronósticos del personal y otros directivos sino en una presentación clara y breve de las suposiciones que sirven de base para un pronóstico y acerca de los métodos usados para realizarlo.
3. Los directivos deberían exigir pronósticos que no sean demasiado calificados.
4. El sistema de pronósticos debe resultar económico.
5. Los directores deben comprender que un método de pronósticos que ha sido positivo en el pasado de repente puede fallar.

Análisis FODA

El análisis de situación, si se lleva a cabo con el cuidado necesario, debería dar como resultado una lista exacta de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

2. Formulación de planes

El siguiente paso en la planeación de Steiner (véase Figura 20) es formular las estrategias maestras y de programa.

- Las *estrategias maestras* se definen como misiones, visiones, objetivos y políticas básicas.
- *El programa de estrategias* se refiere a la adquisición, uso y disposición de recursos para proyectos.

Lo que se hace depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta su empresa en un momento dado.

El periodo típico de planeación es de cinco años, pero debido a los cambios en el ambiente externo, algunos reducen la perspectiva de planeación a tres años.

2.1 Estrategias maestras

La dirección debe decidir “¿qué es nuestro negocio y qué debería ser?”. No sólo se deben identificar el negocio y los mercados a los que dará servicio, sino que también debe determinar cómo debe operar la empresa. Este deber requiere de mucho análisis y conocimientos (Drucker, 1974).

Solamente con base en las visiones y las misiones pueden elaborarse objetivos, estrategias y planes tácticos detallados.

La visión y la misión básicas son la base para el conjunto de metas en una empresa.

Para las pequeñas empresas las premisas de metas frecuentemente no están escritas. Cuando están escritas tienden a ser solamente objetivos a corto plazo y sólo para algunas áreas.

“Esta es mi tesis: creo firmemente que cualquier organización para sobrevivir y tener éxito, debe tener un sólido conjunto de creencias sobre el cual basa todas sus políticas y actitudes. Además, considero que el único factor importante en el éxito de una empresa es el apego fiel a esas creencias” (Thomas J, 1963).

Visión

Entre más eficiente sea el negocio para satisfacer los deseos del consumidor a un precio razonable, mayores serán las utilidades. Estas son una motivación poderosa en el uso eficiente de los recursos.

Una visión básica para cualquier negocio es buscar la utilidad mediante el uso eficaz y efectivo de los recursos.

En la actualidad, la sociedad exige que las grandes compañías lleven a cabo programas sociales para ayudar a mejorar la calidad de vida. Muchas compañías grandes reconocen esta exigencia social en sus premisas básicas de propósitos.

En pocas palabras la visión de las empresas es a lo que se aspira llegar.

La visión puede ser tan precisa como un proyecto o llegar a ser un tanto vaga como un sueño, lo que no debe ser motivo de preocupación, ya que la bondad de la visión no radica en los detalles, sino en su capacidad para importar valores desde el futuro y para dejar ver nuevos arreglos, con lo que se reta y estimula al cambio (Fuentes, 1998).

Es una imagen compartida sobre lo que queremos que nuestras empresas sean o lleguen a ser...Proporciona un propósito intencionado para una orientación futura. Responde a la pregunta, ¿cómo queremos que nos vean aquéllos por los que nos interesamos? Esta declaración de la visión... incluye un elemento de propósito noble y valoración elevada, de algo considerado especialmente valioso (Boyett & Boyett, 1999).

Para que una visión estratégica funcione como herramienta valiosa de la planeación debe comunicar lo que ésta quiere que sea la organización y ofrecer a los administradores un punto de referencia para tomar decisiones estratégicas y preparar a la compañía para el futuro (Thompson A. , Gamble , Peteraf , & Strickland III , 2012).

Misión

Las premisas de las misiones identifican el diseño, meta o empuje implícitos de una empresa. Las misiones tienden a ser expresadas en términos de producto y mercado.

La misión se define como la expresión perdurable de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del negocio (Pearce II & Fred, 1987).

Al unir los productos con los mercados tendrán como consecuencia un poder directivo más fuerte.

La misión es muy importante ya que (Steiner G. , 2016):

- Proporciona guías generales para la planeación estratégica.
- Son importantes para la creación de estrategias programadas y la naturaleza de un negocio.
- Determinan el área de competencia.
- Establecen la forma en que serán distribuidos los recursos de acuerdo con las diferentes solicitudes.
- Determinan el tamaño de la compañía.
- Facilitan la identificación de oportunidades y peligros que deben ser tratados en el proceso de planeación.
- Evitan que la gente “pierda su tiempo”.

La misión es la razón de ser una empresa, es lo que motiva a que la organización se dirija hacia el cumplimiento de su visión.

La misión es empleada en dos entornos (Torres, 2014):

1. El *interno* donde la misión debe ser comunicada y difundida a todo el personal, en todos los niveles, para que se identifique con ésta y se sienta orgulloso de pertenecer a esa organización.
2. El *externo* donde la misión se difunde y se divulga para que sea conocida en primera instancia por la comunidad a la que sirve, y por la sociedad en que se encuentra, con quien tiene obligaciones y derechos.

No existe un enfoque estándar para la creación de misiones, las misiones dependen fuertemente de los valores del Ejecutivo en Jefe y no pueden cambiarse fácilmente sin la intervención directa del mismo (Steiner G. , 1979).

Con el propósito de ayudar a redactar bien la declaración de misión, diversos autores han sugerido cuáles componentes son los más relevantes que se deben incluir; sin embargo, resalta el que se incluyan los siguientes (Torres, 2014):

- Los clientes a quienes se sirve.
- El producto o servicio que se ofrece.
- La tecnología utilizada para ofrecer el bien.

No existe un proceso efectivo que conduzca a redactar la mejor declaración de la visión y misión, sin embargo, con base en lo anterior podemos basarnos en algunas preguntas que son de utilidad para crear la visión y misión de la empresa:

Visión

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

Misión

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

A diferencia de la visión que se recomienda sea el fundador o el líder (director) y su grupo directivo quienes conciben y redacten la visión. En el caso de la misión, lo que conviene es que la declaración surja de un proceso participativo, con inclusión de personal de las áreas clave de la empresa (Torres, 2014).

El tener identificado quienes son como empresa (misión) y saber quiénes quieren ser en un futuro cercano va a permitir, junto con el análisis de situación interno y externo, establecer los objetivos necesarios para llegar a cumplir la visión de la empresa.

Objetivos

Cuando se concretan las generalidades en una organización, puede entenderse exactamente lo que se debe tratar de lograr y así, es posible desarrollar estrategias específicas y planes tácticos para lograr objetivos.

Un objetivo se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo específico de tiempo. Es un estado futuro deseado de una empresa o de uno de sus elementos (Steiner G. , 2016).

El propósito de la gerencia de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos (Thompson A. , Gamble , Peteraf , & Strickland III , 2012).

A continuación, se muestran diez guías para la preparación de objetivos (Steiner G. , 1979):

1. **Conveniente.** Un requisito para un objetivo es que su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicos de una empresa. Además, debe guiar a la misma en la dirección identificada por la visión y misión.

2. **Mensurable a través del tiempo.** Establecer en términos concretos lo que se espera que ocurra y cuando. Los objetivos pueden cuantificarse en términos que no sea dinero, tales como la calidad, cantidad, porcentaje, etc. Expresando los objetivos en términos concretos para periodos de tiempo específicos puede medirse el logro de estos en forma razonablemente objetiva.
3. **Factible.** Los directivos no deberían establecer objetivos poco prácticos o irreales, sino que estos deberían ser posibles de lograr. Deben tomarse en cuenta los factores internos, tales como las capacidades directivas, fuerzas que motivan o desaniman a empleados, capital disponible y habilidades de innovación técnica.
4. **Aceptable.** Los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para las personas de la organización. El objetivo también debería ser aceptable cuando la empresa esté de acuerdo en incurrir en costos necesarios para su logro.
5. **Flexible.** Debería ser posible modificar el objetivo cuando surgen contingencias inesperadas.
6. **Motivador.** Son aquellos que son un poco agresivos, van un poco más allá de los límites de lo posible. Los objetivos específicos aumentan la productividad y los objetivos difíciles, una vez aceptados, resultan en una productividad superior.
7. **Comprensible.** Deben elaborarse con palabras sencillas y comprensibles para todos aquellos involucrados con sus logros.
8. **Obligación.** Debería existir una obligación para hacer lo necesario y razonable y así lograrlos.
9. **Participación de las personas.** Los mejores resultados se logran cuando los responsables en el logro de los objetivos pueden participar en su ejecución. Las personas que participan en la determinación de los objetivos que se deben lograr se sentirán más motivadas para implementarlos, que aquellas que tienen poca injerencia en esta área.
10. **Relación.** Los objetivos deben relacionarse con la visión.

Los objetivos son necesarios para cada área de negocio cuyo desempeño y resultado afectan directamente la supervivencia y prosperidad de la empresa (Drucker, 1974).

Peter Drucker identificó las siguientes áreas como aquellas que necesitan un objetivo: posición de mercado, innovación, productividad, recursos financieros y físicos, utilidad, desempeño y desarrollo directivo, desempeño y actitud de trabajadores y responsabilidad pública.

Los métodos más utilizados para establecer objetivos son los siguientes (Steiner G. , 1979):

- Basado en el desempeño pasado
- Tendencias adaptadas a fuerzas futuras
- Tendencia de la industria y participación en el mercado
- Utilización de recursos

- Negociación
- Dictaminado por la alta dirección
- Reiteración con estrategia
- Resultados del análisis FODA
- Estrategias
- Medios analíticos para la formulación de objetivos

La esencia del proceso de formulación de objetivos es el diálogo continuo hasta que estos estén determinados por unanimidad.

2.2 Programa de estrategias

Una vez que se han establecido la visión, misión y los objetivos de la empresa, la secuencia conceptual en la planeación es desarrollar el programa de estrategias para lograrlo.

Para identificar y evaluar las estrategias que se deben llevar a cabo, es necesario tomar en cuenta algunas consideraciones claves:

- *Los programas de estrategias son diferentes a las estrategias tácticas;* El programa de estrategias se refiere a la adquisición, uso y disposición de recursos para proyectos específicos.
- *No existe un consenso acerca de los tipos de programa de estrategias;* pueden ser estrategias de producto, mercadotecnia, financieras, organización, de personal, etc.
- *Complejidad en la formulación de estrategias;* aún las decisiones más sencillas crean complejidades increíbles. Esta es la naturaleza de una estrategia. Las estrategias necesitan de una selección de alternativas, que deben ser examinadas en términos de muchas variables. Durante todo el proceso mezcla el análisis de factores con la intuición y las consideraciones políticas.
- *Singularidad del proceso;* el proceso de toma de decisión para los programas de estrategias variará de una organización a otra. Cada proceso es único porque involucra una combinación diferente de sistemas de valores y criterios.
- *Sistemas de estrategias;* las estrategias exitosas son en realidad un grupo de estrategias interrelacionadas.
- *Transferencia de estrategias;* las estrategias exitosas para una empresa pueden no serlo para otras.
- *La formulación de estrategias es un arte;* al desarrollar herramientas analíticas para identificar y evaluar estrategias, el proceso es en su mayor parte un “arte”. En todas las decisiones estratégicas importantes la habilidad para hacer la pregunta adecuada, la aplicación de criterio y la intuición de los directivos son determinantes dominantes de la decisión.

Los enfoques principales para identificar estrategias se mencionan a continuación:

1. Hacer una descripción gráfica de la estrategia
2. Examinar la matriz producto-mercado
3. Eliminar los ciclos vitalicios del producto
4. Encontrar una posición conveniente en el mercado
5. Inventar
6. Modelos de computadoras
7. Identificar factores estratégicos para el éxito comercial
8. Intuición
9. Suerte
10. Análisis FODA
11. Análisis de GAP
12. Seguir al dirigente
13. Investigación de adaptación

También existen casos en el que el director se enfrenta al día conforme llegue, tormenta de ideas, prueba y error, solución precipitada, etc.

Una vez que son identificadas las estrategias, deben ser evaluadas. La toma de decisiones estratégica es muy compleja y está dominada por factores no cuantitativos. No sólo se necesita el criterio para tomar la decisión final, sino que también para determinar el proceso que se usará al tomar la decisión y el tipo de datos necesarios para guiar la decisión.

2.2.1 Programación y programas a mediano plazo

La programación a mediano plazo indicará la manera en la que deban distribuirse los recursos para implantar las estrategias. Si los directivos pueden demostrar que mediante el uso efectivo de los recursos pueden lograrse las estrategias, podrán certificar que estas últimas son dignas de crédito. Si no se dispone ni se puede adquirir ciertos recursos, es necesario volver a examinar las estrategias y modificarlas para adaptarlas a disponibilidad de recursos.

Cuando los planes funcionales se unen a la satisfacción de los directivos, proporcionarán además una base sólida para desarrollar planes tácticos a corto plazo para asegurar la implantación de estos.

Una planeación completa requeriría la preparación de planes funcionales a mediano plazo para cada función, tanto de línea como de personal, y para cada producto o servicio. Debido a las enormes complejidades de tal integración, ninguna empresa intenta cubrir todas las áreas funcionales.

2.2.2 Planeación y planes a corto plazo

Desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo, Los planes operativos serán mucho más detallados que los planes a mediano plazo. La planificación a corto plazo o planificación operativa es el tipo de planificación a la que estamos más acostumbrados.

3. Implantación y revisión de planes

3.1 Implantación

Las tareas y secuencias de pasos claves a realizarse para implantar los planes deben ser determinados y comunicados; se deben identificar aquellas personas responsables de deberes específicos, y que tengan un conocimiento profundo acerca de lo que deben hacer. Debe tenerse la seguridad de que los recursos, tanto humanos como físicos, estén o estarán disponibles cuando sea necesario, para facilitar la implantación de planes. Deben establecerse sistemas de incentivos y de motivación, e idearse y poner en práctica sistemas adecuados para coordinar los esfuerzos y guiar la actividad individual.

El sistema directivo de información debe diseñarse para asegurar que los directivos tengan los conocimientos necesarios para evaluar si el desempeño individual va de acuerdo con los planes, y si no qué acciones hay que emprender al respecto.

Las técnicas de control no controlan nada, sino que, es el proceso directivo completo que guía, coordina, motiva y controla el desempeño humano, y determina la efectividad y eficacia con las que se implantan los planes.

3.2 Revisión y evaluación de planes

Al medir el desempeño de un sistema de planeación es importante considerar dos elementos primero, desarrollar medidas probadas del desempeño del sistema de planeación. Segundo, y parcialmente una causa del primer principio, los sistemas de planeación efectivos son la síntesis apropiada del estilo directivo e intuición; de la lógica y el análisis; de la cultura organizacional; de herramientas y técnicas; y de los procesos de planeación.

Los responsables del proceso de planeación y, en su caso, los directores, deben supervisar continuamente el sistema de planeación para mantener un alto resultado.

Asimismo, es conveniente estar alertas a señales que indiquen que el sistema se está deteriorando. El sistema debe adaptarse a la organización.

2.3 Herramientas

2.3.1 Balanced Scorecard

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir.

Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (Kaplan & Norton, *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, 1996). Es una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de los planes estratégicos.

Desde la perspectiva de Norton y Kaplan (1996), el CMI tiene como objetivo fundamental "convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados" a través de alinear los objetivos de las perspectivas desde las que puede analizarse una empresa: financiera, procesos internos, clientes, y aprendizaje y crecimiento. Expande el conjunto de objetivos de las empresas más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de la empresa pueden, ahora medir la forma en que sus negocios crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.

El Cuadro de Mando Integral debe transformar la estrategia de la empresa en objetivos e indicadores tangibles.

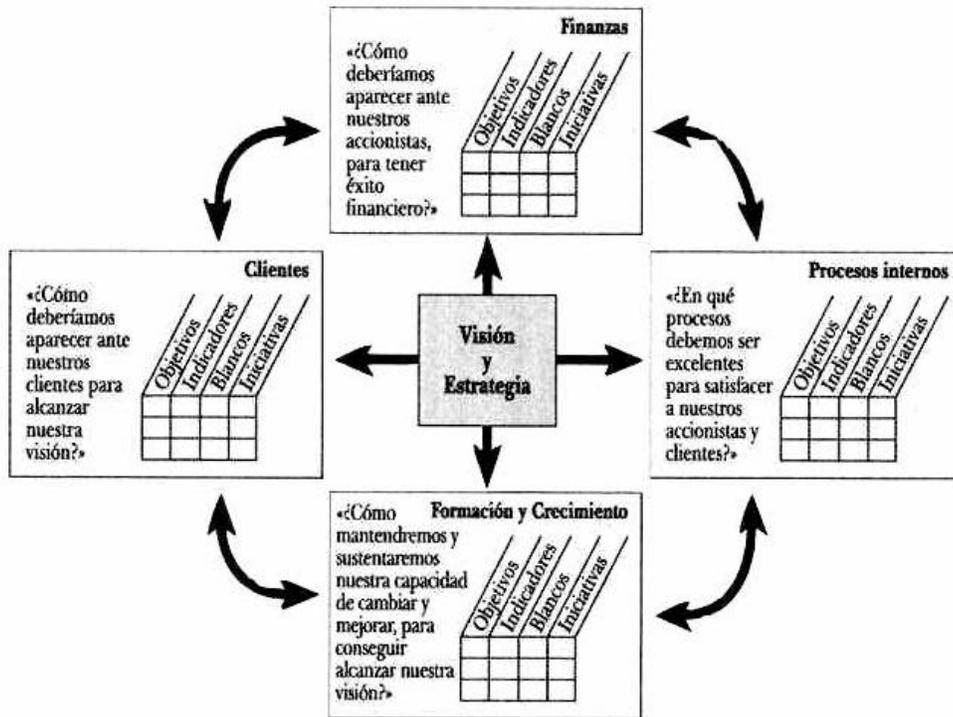
La propuesta del Cuadro de Mando Integral (CMI) conduce a los administradores a generar mediciones rápidas, confiables y entendibles que estén balanceadas entre los aspectos financieros y operativos.

La aplicación correcta del CMI nos dará respuesta a cuatro preguntas sencillas pero muy importantes, mismas que se pueden agrupar en cuatro perspectivas sobre la situación de una empresa:

- ¿Cómo nos ven los clientes?, perspectiva del cliente
- ¿En qué debemos mejorar?, perspectiva de los procesos internos
- ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?, perspectiva de aprendizaje y crecimiento
- ¿Cómo nos ven los accionistas?, perspectiva financiera

Las cuatro perspectivas están interconectadas, cada una influye y es influida por las otras, creando un sistema dependiente y balanceado que en conjunto pretende alcanzar las metas esperadas.

Figura 21. Traducir visión y estrategia: cuatro perspectivas



Fuente: (Kaplan & Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, 1996).

Como se puede observar en las perspectivas anteriores (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), cada objetivo está asociado a indicadores, mismos que permitirán cuantificar el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa.

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Las medidas de desempeño del Cuadro de Mando Integral deben articular y comunicar la estrategia empresarial, para comunicar la estrategia del negocio, y para coordinar o alinear las iniciativas individuales de la organización y multidepartamentales, a fin de conseguir un objetivo común.

El Cuadro de Mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

Todo lo anterior conduce a la creación de un mapa estratégico, donde se presenta la estrategia de la empresa. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia centrada e internamente consistente.

Esta arquitectura de causa y efecto, que vincula las cuatro perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se desenvuelve un mapa estratégico. La construcción de un mapa estratégico obliga a una empresa a aclarar la lógica de cómo crear valor y para quién. El mapa estratégico se convierte en el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

El mapa estratégico del CMI proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Para conseguir este entendimiento el modelo del CMI divide los ejes de análisis de la empresa en cuatro perspectivas (Altair Consultores, 2005):

- **La perspectiva financiera** describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Indicadores como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costes unitarios, etc., son los indicadores que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa.
- **La perspectiva del cliente** define la proposición de valor para los clientes objetivo. La proposición de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor.
 - Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces las habilidades, los sistemas y procesos que producen y entregan productos y servicios de calidad son altamente valiosos para la empresa.
 - Si el cliente valora la innovación y el alto rendimiento, entonces las habilidades, los sistemas y procesos que crean nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren mucho valor.

La coordinación de los procesos internos y de las capacidades de la empresa con la proposición de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.

- **La perspectiva del proceso interno** identifica aquellos pocos procesos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia.
- **La perspectiva de aprendizaje y crecimiento** identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué trabajos (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué clase de clima (el capital organizativo) se requieren para apoyar los procesos de creación de valor. Estos activos deben estar alineados con los procesos internos críticos.

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por las relaciones causa-efecto, a través de un proceso que permite la descripción de la “historia” de la estrategia de la empresa.

Los pasos para seguir serían los siguientes:

1. Comenzando por arriba encontramos la hipótesis que los resultados financieros sólo se pueden conseguir si los clientes-objetivo están satisfechos.
2. La proposición de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo.
3. Los procesos internos crean y aportan la proposición de valor para el cliente.
4. Los activos intangibles respaldan los procesos internos que proporcionan los fundamentos de la estrategia.
5. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia centrada e internamente consistente.

Esta arquitectura de causa y efecto, que vincula las cuatro perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se desenvuelve un mapa estratégico. La construcción de un mapa estratégico obliga a una empresa a aclarar la lógica de cómo crear valor y para quién.

Figura 21. Traducir visión y estrategia: cuatro perspectivas



Fuente: (Altair Consultores, 2005)

El establecimiento de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas debe ayudar a la compañía a explicar cómo va a conseguir la implementación de su estrategia tanto a corto como a largo plazo. La fijación de objetivos estratégicos y su conexión mediante relaciones causa-efecto nos permiten explicar la “historia” de la estrategia y el por qué la compañía va a conseguir éxitos financieros y en la relación con los clientes a través de su actuación en los procesos internos y en sus capacidades estratégicas.

Indicadores

Se definen los objetivos estratégicos como declaraciones concisas que describen las cosas específicas que hay que hacer bien para tener éxito en la implementación de la estrategia. Pero ¿cómo sabemos si en realidad estamos haciendo bien las cosas?

Los indicadores son las herramientas que usamos para determinar si estamos cumpliendo con nuestros objetivos y nos encaminamos hacia la implementación exitosa de nuestra estrategia.

Específicamente podemos describir los indicadores como medidas estándares que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados (Altair Consultores, 2005).

Existen dos tipos de indicadores:

- Los indicadores pasados (lag indicators) que representan las consecuencias de acciones tomadas previamente (por ejemplo, la cifra de ventas).
- Los indicadores futuros (lead indicators) que son medidas que impulsan los resultados alcanzados en los indicadores pasados (por ejemplo, el número de ofertas presentadas, la cartera de pedidos en firme, etc.).

Iniciativas

Con base en lo anterior, se concluye que hasta ahora se ha desarrollado un CMI con objetivos e indicadores relacionados que cuentan la historia de la estrategia y se ha completado el modelo con metas que permitirán alcanzar un éxito sin precedentes, pero hace falta el desarrollo y la asignación de prioridad a las iniciativas que permitirán alcanzar las metas y objetivos más importantes para la empresa.

Iniciativas son los programas, los proyectos, las acciones y las actividades con las que iniciaremos para alcanzar o sobrepasar las metas fijadas.

La meta es la “finalidad en mente” del indicador y para alcanzarla hace falta determinar qué inversiones en iniciativas se necesitan para garantizar un resultado positivo.

2.3.2 Análisis FODA

La planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales, combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome las mejores decisiones en el presente. Ello implica entre otras cosas, la elaboración de múltiples planes para alcanzar su visión y misión (Steiner G. , 1979).

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta que favorece el desarrollo y ejecución de la planeación, ya que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una empresa, a partir del análisis de estas cuatro variables, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio.

Componentes del análisis FODA (Ramírez Rojas, 2009):

Internos

- **Fortalezas:** Son características en las que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que están bajo su control, mantienen un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claros con posibilidades atractivas en el futuro. Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos maduros, capaces y experimentados, y con habilidades y destrezas importantes para hacer algo; finanzas sanas, entre otras.
- **Debilidades:** significa deficiencias o carencias, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja de la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la organización en el logro de los objetivos, aun cuando éste esté bajo el control de la organización. Al igual que las fortalezas, éstas pueden manifestarse frecuentemente en sus recursos, habilidades, tecnologías, organización, productos, imagen, entre otras.

Externos

- **Oportunidades:** Son aquellos eventos del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etcétera, dependiendo de la naturaleza de la organización, pero en general, se relacionan principalmente con el aspecto del mercado de la empresa. El reconocimiento de oportunidades es un reto para los administradores debido a que no se puede crear y adaptar una estrategia sin primero identificar y evaluar el potencial de crecimiento y utilidades de cada una de las oportunidades prometedoras o potencialmente importantes.

- Amenazas: Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo alcanzar los objetivos establecidos, se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean incertidumbre e inestabilidad y la empresa tiene muy poca o nula influencia. Las amenazas también pueden aparecer en cualquier sector como son las tecnológicas, competencia agresiva, productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación. La responsabilidad de los administradores con respecto a las amenazas está en conocer de manera oportuna aquellas situaciones, que, testifiquen riesgo para la rentabilidad y la posición futura de la organización.

2.3.3 Key Performance Indicators (KPI's)

Key Performance Indicators, también conocidos como indicadores clave de desempeño o medidas de desempeño, son una parte muy importante dentro de la planeación estratégica, ya que nos indican si estamos cumpliendo con nuestros objetivos y si nos encaminamos hacia la implementación exitosa de nuestra estrategia.

Evaluar significa comparar dos o más cosas (Larousse Editorial, 2016). Un indicador es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso (Rodríguez & Gómez Bravo, 1991).

Es la expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o hecho que queremos controlar. La definición debe ser expresada de la manera más específica posible, evitando incluir las causas y soluciones en la relación. La definición debe contemplar sólo la característica o hecho (efecto) que observaremos y mediremos (Rodríguez & Gómez Bravo, 1991).

El objetivo de un indicador permitirá tener claridad sobre lo que significa mantener un estándar en niveles de excelencia (cero defectos en partes por millón, cero accidentes, cero retrasos en las entregas, etc.) y adecuarlo permanentemente ante los diversos cambios, así como proponerse nuevos retos (Rodríguez & Gómez Bravo, 1991).

2.4 Conclusiones

En este capítulo se abordaron los elementos teóricos que servirán para elaborar e implementar la planeación estratégica de una mipyme.

El primer elemento es el enfoque sistémico, el cual permite conceptualizar a la empresa como un sistema, evitando separar las partes que lo conforman, manteniendo así relacionadas sus partes, y considerando su medio ambiente y las relaciones entre el supra sistema que lo contiene para que no pierda sus funciones esenciales que lo constituyen como un sistema.

Para que un sistema pueda ser considerado como tal debe satisfacer las siguientes tres condiciones:

- 1- La conducta de cada elemento tiene un efecto sobre la conducta del todo.
- 2- La conducta de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes.
- 3- Sin importar cómo se formen los subgrupos de elementos, cada uno tiene un efecto sobre la conducta del todo, y ninguno tiene un efecto independiente sobre él.

El segundo elemento es la Planeación Estratégica de George Steiner, la cual es llamada la biblia de la Planeación, debido a su gran aportación teórica, razón por la cual se decidió utilizar como base para la propuesta de solución: La Planeación Estratégica Basada en el BSC.

Recordamos que el modelo conceptual de la planeación estratégica está dividido en tres secciones principales:

1. Premisas
2. Formulación de planes
3. Implantación y revisión

Con estas tres secciones es posible elaborar el plan estratégico, sin embargo, para lograr los objetivos de esta tesis se requiere de otras herramientas tales como:

- El Balanced Scorecard, herramienta que va a permitir describir y comunicar la estrategia de forma coherente y clara. Esta metodología sirve de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de los planes estratégicos.
- Análisis FODA, va a permitir realizar el análisis de la situación actual de la empresa
- Key Performance Indicators o Indicadores de desempeño, los cuales nos van a indicar si se están cumpliendo los objetivos determinados en el plan estratégico.

El uso del marco teórico se muestra en el siguiente capítulo.

CAPITULO 3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN LA HERRAMIENTA DEL BALANCED SCORECARD.

Introducción

En este capítulo se presenta la estrategia propuesta con la que se dará solución a la problemática planteada en esta tesis, tomando como base el marco teórico. Se desarrollarán las fases de la estrategia, las cuales son; diagnóstico, prescripción, instrumentación y control.

3.1 Diagnóstico

Con base en lo analizado en el marco teórico y en el planteamiento del problema, la primera actividad que debemos realizar como parte de la estrategia de solución y que es parte del diagnóstico, es la construcción de la empresa como un sistema. Se construye el objeto de estudio usando dos procesos que son complementarios: la construcción por composición y descomposición funcional. Mediante la descomposición se desmiembra un sistema en subsistemas, cuyas funciones y propiedades aseguren las del sistema en su conjunto. Esto nos ayudará a tener un panorama más amplio sobre lo que es la empresa y quiénes y qué intervienen directa o indirectamente en ella.

Posteriormente se continua la conceptualización del sistema productivo, usando el concepto del Modelo de Caja Negra.

En el contexto de la construcción del objeto de estudio como un sistema, una de las primeras actividades es recopilar la información y realizar una revisión documental que ayude a conocer la empresa en su ubicación, su estructura organizacional y su proceso en general.

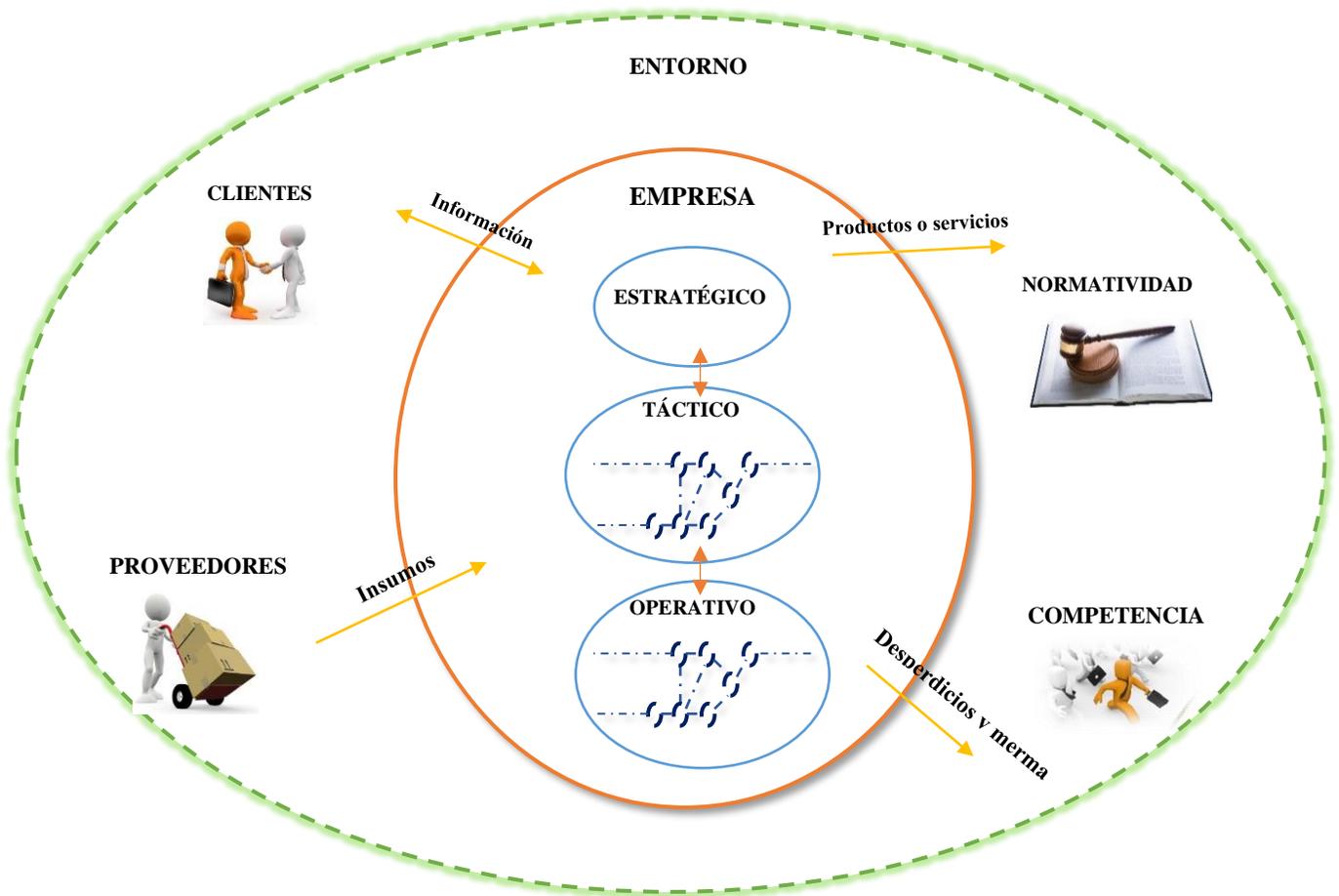
- Ubicación
 - Sectorial
 - Espacial
 - Temporal

- Organigrama
 - Principales unidades organizacionales
 - Relaciones jerárquicas

- Diagrama de proceso
 - Responsables
 - Actividades

Finalmente, se conceptualizará a la empresa como un sistema, por medio de la construcción por composición y descomposición funcional, que son actividades complementarias.

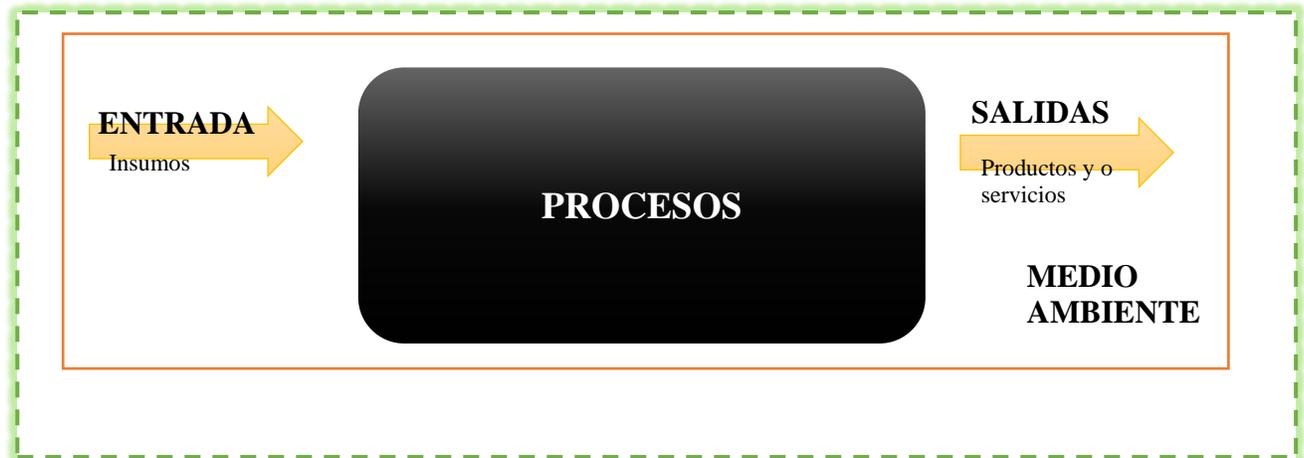
Figura 22. La empresa como un sistema



Fuente: elaboración propia con base en (Rojas Arce, Gelman Muravchik, & Suárez Rocha, 2017).

Como ya se mencionó, el nivel donde se establecen los planes estratégicos es el estratégico, sin embargo, es de mucha importancia conocer más a detalle la empresa como sistema, por lo cual se llevará a cabo la conceptualización del sistema por medio del Modelo de Caja Negra, para saber cómo está funcionando la empresa.

Figura 23. Conceptualización de la empresa con el Modelo de Caja Negra



Fuente: elaboración propia con base en (Ochoa Rosso, 1997)

Por medio de la conceptualización del sistema por el Modelo de la Caja Negra, se tiene un panorama más amplio de los factores que intervienen directamente en la empresa, los insumos necesarios para realizar el proceso de transformación, así como los productos o servicios que se obtienen de ese proceso. Así como los factores externos que intervienen con el desempeño de la empresa.

Enseguida se realizará un estudio exploratorio de requerimientos de planeación estratégica con la ayuda de un cuestionario para el dueño/director de la empresa quien es el responsable de tomar decisiones y los trabajadores de la empresa quienes son los que están en la operación del día a día y los que ayudarán al cumplimiento de la visión de la empresa con el fin de conocer si cuentan con un plan estratégico o información relacionada con éste.

Formato 1. Formato para diagnóstico de Planeación Estratégica

Formato para diagnóstico de Planeación Estratégica

Datos generales

Nombre: _____

Puesto: _____

Antigüedad: _____

Jefe inmediato: _____

Información estratégica

Instrucciones: Esta sección incluye conceptos correspondientes a la planeación estratégica. En cada renglón marque la opción que mejor responda para usted sobre el conocimiento de los diferentes aspectos y en caso de conocerlos, escríbalos:

1. Misión de la empresa

A. No hay B. No la conoce C. Tiene una idea D. La sabe E. La interioriza

2. Visión de la empresa

A. No hay B. No la conoce C. Tiene una idea D. La sabe E. La interioriza

3. Objetivos de la empresa

A. No hay B. No la conoce C. Tiene una idea D. La sabe E. La interioriza

4. Estrategia para lograr los objetivos

A. No hay B. No la conoce C. Tiene una idea D. La sabe E. La interioriza

5. Descripción de puestos y procedimientos

A. No hay B. No la conoce C. Tiene una idea D. La sabe E. La interioriza

6. Indicadores de desempeño

A. No hay B. No lo conoce C. Tiene una idea D. Los sabe E. Los interioriza

Fuente: elaboración propia

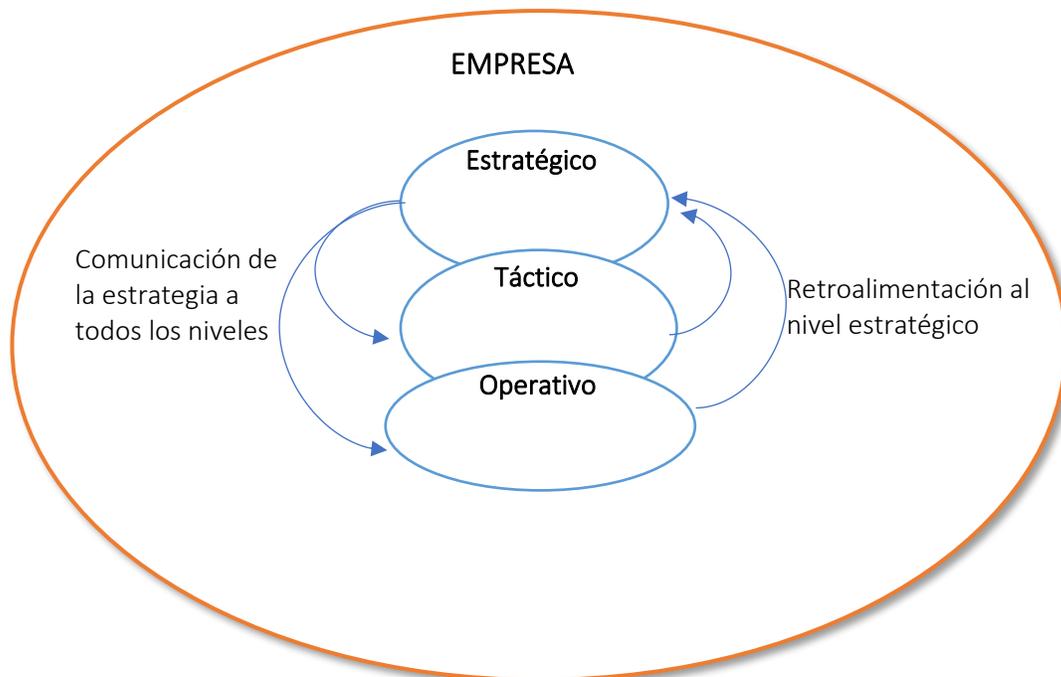
Con ayuda de la información documental que se recolectará como primer paso, con la conceptualización de la empresa como un sistema y con el estudio exploratorio se podrán identificar discrepancias dentro de la empresa, una de ellas puede ser que no exista una estructura organizacional adecuada lo cual genere la falta de elaboración de planes estratégicos, o si estos existen de manera informal como sucede en la mayoría de las mipymes no se lleven a cabo por la falta de comunicación de la estrategia a todas las áreas de la empresa, así como no realizar el monitoreo y control de las actividades que puedan existir, impidiendo la implementación de los planes de forma efectiva y como consecuencia el no cumplimiento de los objetivos planteados.

3.2 Prescripción

Elaboración de plan estratégico con indicadores de desempeño

Partiendo de la revisión documental, la conceptualización de la empresa como un sistema y del estudio exploratorio sobre la planeación estratégica, debe realizarse un plan estratégico en el cual se incluyan a los stakeholders para el diseño de este, y que la estrategia no se quede únicamente en el nivel estratégico de la empresa, sino que exista una comunicación hacia los niveles táctico y operativo, “uniendo fuerzas” para el cumplimiento de la visión del director de la empresa. Esta participación de los stakeholders tendrá como consecuencia una mayor motivación, ya que están siendo partícipes de la estrategia. Adicionalmente deben elaborar indicadores de desempeño para evaluar y controlar todo el sistema.

Figura 24. Comunicación de la estrategia en todos los niveles de la empresa



Fuente: Elaboración propia

En el caso de que exista un plan estratégico y no se estén llevando a cabo las estrategias para el cumplimiento de los objetivos, significaría la existencia de una brecha entre lo que debería ser y lo que actualmente es. La recomendación es evaluar la comunicación entre directivos y operadores o en su caso implementar indicadores de desempeño que permitan evaluar el cumplimiento de la estrategia.

Interpretación de los resultados de la información sobre la Planeación Estratégica

Con base en los resultados del estudio exploratorio de Planeación Estratégica, se pueden observar 6 puntos importantes dentro de los planes estratégicos: la visión, la misión, los objetivos, las estrategias, los responsables y los indicadores de desempeño. Las respuestas de los stakeholders nos darán indicios de lo que está sucediendo con la Planeación Estratégica en la empresa, ya que las respuestas van desde que no existe algún componente de la Planeación hasta el que interioricen estos componentes sintiéndolos parte de ellos.

3.3 Instrumentación

De requerirse lo prescrito en la etapa anterior, se adecuará la elaboración del Plan Estratégico con ayuda de la herramienta del Balanced Scorecard para:

- Traducir la visión.
- Comunicar, establecer metas y vincular las recompensas a las medidas de desempeño.
- Planear
- Retroalimentar y aprender la estrategia

Premisas de la planeación

Las premisas de la planeación se dividen en dos partes:

1. El plan para planear
Se realizará una explicación a todos los stakeholders de lo que el Director tiene en mente y cómo operará el sistema. Se les puede dar un pequeño glosario de términos con las palabras claves para elaborar el Plan Estratégico, así como mencionarles de que manera contribuye su participación, para la prosperidad y crecimiento tanto de la empresa como personal.
2. Información sustancial
Prácticamente en este punto se lleva a cabo un análisis de la situación tanto interna como externa, para lo cual se utilizará:

Expectativas de los principales intereses externos: es importante saber cuáles son los intereses de sus principales elementos, y cómo se espera que cambien.

Expectativas de los principales intereses internos: también son muy importantes los intereses de los directores y los empleados de las organizaciones; deben ser apreciados y considerados en el proceso de planeación.

Base de datos (archivo): es importante para identificar los cursos de acción alternativos y evaluarlos adecuadamente.

La información relevante sobre el desempeño pasado de una división o de un producto podrá incluir:

- Ventas (precio volumen)
- Utilidades operativas (antes de deducir impuestos)
- Flujo de caja
- Depreciación
- Gasto de capital
- Base de inversión
- Utilidades sobre inversión
- Participación del mercado

Entre otra información más, necesaria para la empresa u organización.

El volumen de información de la base de datos actual es mucho mayor que la referente al pasado.

Los factores importantes para evaluar son:

- Análisis de la clientela y mercado
- Recursos de la empresa
- Competencia
- Medio ambiente
- Otras medidas de desempeño o áreas de interés

Los datos que se abarcan dependen de las alternativas de la compañía y de la dirección.

Análisis “WOTS UP” (Weaknesses, Opportunities, Threats, Strengths) y en su traducción al español **Análisis “FODA” (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas):** El propósito de la planeación consiste en explotar las oportunidades y fortalezas y evitar las amenazas y debilidades.

Cabe señalar que no existe una manera única de cómo realizar este análisis, este variará dependiendo del tipo de empresa.

Como guía introductoria para realizar el Análisis FODA, se plantea un cuestionario:

Formato 2. Formato para análisis interno de la empresa

ANÁLISIS INTERNO	
Preguntas	Respuestas
¿Qué cosas hace muy bien la Empresa?	
¿Qué cosas hace mejor la Empresa que la competencia?	
¿Qué tanta presencia tiene la Empresa en su mercado objetivo? ¿Por qué?	
¿El personal está comprometido con la Empresa? ¿Por qué?	
¿Cuáles son los problemas existentes? ¿Cuáles son las razones de estos problemas?	

Fuente: elaboración propia

Formato 3. Formato para análisis externo de la empresa

ANÁLISIS EXTERNO	
Preguntas	Respuestas
¿La demanda de productos y/o servicios ofrecidos por la Empresa está en crecimiento?	
¿Los productos y/o servicios ofrecidos satisfacen la tendencia en la demanda o podrían adaptarse para hacerlo?	
¿Existen cambios tecnológicos, o en el marco regulatorio nacional o local que la empresa pueda aprovechar?	
¿Qué tiene o hace la competencia mejor que la empresa?	
¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta la Empresa?	
¿Existen nuevas tecnologías, modas de consumo o estilo de vida que amenaza el futuro de tus productos?	

Fuente: elaboración propia

Con las respuestas a estas preguntas y teniendo un panorama amplio de la situación de la empresa, se procederá a definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en una matriz FODA como se muestra en la Figura 25.

Figura 25. Matriz FODA



Fuente: elaboración propia con base en (Ramírez Rojas, 2009)

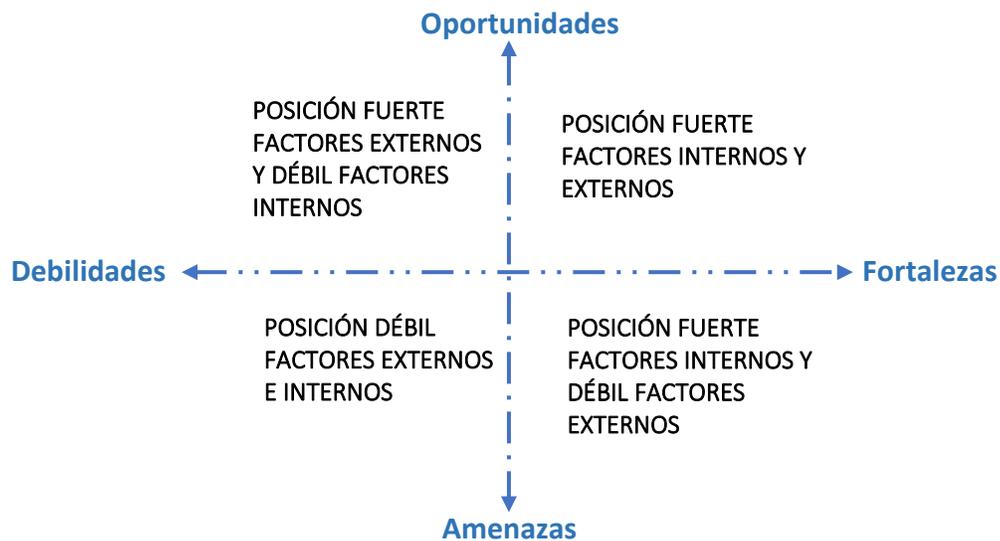
La matriz FODA, enlista los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar la situación interna y externa de la empresa mediante una pequeña matriz.

El procedimiento para la elaboración de la matriz consiste en cinco etapas. Es fundamental hacer una lista de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización para su análisis como la siguiente:

1. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); el peso otorgado a cada factor expresa su importancia relativa, y el total de los pesos en conjunto factores internos (fortalezas-debilidades) debe dar la suma de 1.0 y factores externos (oportunidades-amenazas) debe dar la suma de 1.0.
2. Asignar una calificación entre 1 y 4, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante a cada factor.
3. Efectuar la multiplicación del peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza.
4. Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor y sumar fortalezas con debilidades y oportunidades con amenazas para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

Por último, el promedio ponderado se ubicará en un plano cartesiano, como se muestra en la Figura 26 (eje X coordenada resultante de la suma de fortalezas con debilidades, eje Y resultante de la suma de oportunidades y amenazas).

Figura 26. Posición estratégica del Análisis FODA



Fuente: (Barrera Novoa, 2017)

Esto se usa para complementar el análisis FODA. Se cuantifica cada factor en una tabla con todas las variables a estudiar, se suman los resultados totales y se obtiene información muy valiosa sobre qué cuadrante hay que prestar más atención, cuáles son los factores para tener en cuenta más importantes y qué estrategias debe realizar la empresa para potenciar unos y evitar otros.

Formulación de planes

El siguiente paso en la Planeación Estratégica es formular estrategias maestras y de programa.

Actualmente, debido a los rápidos cambios en el entorno, se recomienda planear para un periodo máximo de 3 años. Sin embargo, las empresas deben estar conscientes y abiertas a realizar modificaciones en su plan estratégico cuando sea necesario.

1. Estrategias maestras: misión, visión, valores, objetivos y políticas.

Misión

Mediante un proceso participativo de los stakeholders se establecerá la misión (razón de ser) de la empresa con ayuda de las siguientes preguntas clave:

Formato 4. Guía para redactar la misión de la empresa

Cuadro guía para construir la misión de la empresa
¿Quiénes somos?
¿Qué buscamos?
¿Qué hacemos?
¿Dónde lo hacemos?
¿Por qué lo hacemos?
¿Para quién trabajamos?

Fuente: elaboración propia con base en (Torres, 2014)

Visión

Posteriormente el dueño establecerá la visión (lo que aspira llegar a ser) de la empresa.

Puede ser tan precisa como un proyecto o tan vaga como un sueño (Fuentes, 1998).

De igual manera se recomienda contestar las siguientes preguntas de guía:

Formato 5. Guía para redactar la visión de la empresa

Cuadro guía para construir la visión de la empresa
¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
¿Cómo seremos en el futuro?
¿Qué haremos en el futuro?
¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

Fuente: elaboración propia con base en (Torres, 2014)

Una vez teniendo claras las respuestas a estas preguntas, se procederá a redactar en forma de oraciones la misión y visión de la empresa.

Valores

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales una persona se siente más inclinada por su grado de utilidad personal y social.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización.

La importancia de los valores radica en que son grandes fuerzas impulsoras de la forma en que hacemos nuestro trabajo, permitiendo así:

- Posicionar una cultura empresarial.
- Marcar patrones para la toma de decisiones.
- Promover un cambio de pensamiento.
- Evitar fracasos en la implementación de estrategias.
- Lograr una baja rotación de empleados.
- Evitar conflictos entre el personal.
- Lograr el éxito en los procesos de mejora continua

Posteriormente la misión, visión y valores serán dadas a conocer por el director de la empresa a los stakeholders, y será colocada visiblemente dentro de la empresa, así como por medio de los diversos medios electrónicos utilizados.

Objetivos

Una vez teniendo identificadas las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene la empresa y con ayuda de la herramienta del Balanced Scorecard se iniciará con la definición de los objetivos estratégicos alineados a las cuatro perspectivas de esta herramienta, permitiendo tener así una visión integral de la empresa, una mejor comunicación de la estrategia con los stakeholders y mayor visibilidad sobre su aportación a esta. Los objetivos deben transformar la estrategia en un asunto operativo.

El establecimiento de las estrategias de negocios (mejor conocidas como objetivos estratégicos) exige un proceso de síntesis (conclusiones) basados en las herramientas de análisis previas. Dada la revisión del FODA, ahora lo importante es poder observar la manera en que estos factores se pueden interrelacionar para utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades, minimizar las debilidades y evitar las amenazas. Para lo cual se utilizará la matriz para la formulación de objetivos.

Figura 27. Matriz para la formulación de objetivos

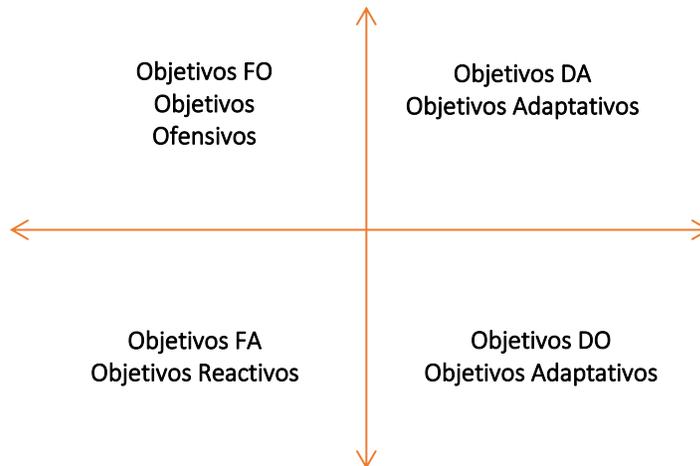
Factores internos		Fortalezas (F)		Debilidades (D)	
		1. Anotar las fortalezas		1. Anotar las debilidades	
Factores externos					
Oportunidades (O)		Objetivos FO		Objetivos DO	
1. Anotar las oportunidades		1. Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades		1. Superar las debilidades aprovechando las oportunidades	
Amenazas (A)		Objetivos FA		Objetivos DA	
1. Anotar las amenazas		1. Usar las fortalezas para evitar las amenazas		1. Reducir las debilidades y evitar las amenazas	

Fuente: (Gallardo Hernández, 2012)

La matriz FODA nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas, ya en la práctica algunas estrategias se traslapan.

- **La estrategia DA (Mini-Mini):** En general, la finalidad de la estrategia DA (debilidades vs amenazas) es establecer objetivos para minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Cualesquiera que sean los objetivos desarrollados, la posición DA será siempre defensiva.
- **La estrategia DO (Mini-Maxi):** Esta estrategia DO (debilidades vs oportunidades) intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Cualesquiera que sean los objetivos establecidos, éstos siempre serán adaptativos.
- **La estrategia FA (Maxi-Mini):** Esta estrategia FA (fortalezas vs amenazas) se basa en que las fortalezas de la organización se pueden utilizar para evitar las amenazas del medio ambiente, resultando objetivos reactivos.
- **La estrategia FO (Maxi-Maxi):** A cualquier organización le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO. Los objetivos derivados siempre serán ofensivos, como se puede apreciar en la *Figura 28*.

Figura 28. Tipos de objetivos



Fuente: elaboración propia con base en (Gallardo Hernández, 2012)

Dependiendo la posición estratégica que haya resultado del análisis FODA se dará prioridad a los objetivos del cuadrante correspondiente alineándolos a las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

- **Perspectiva financiera:** describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales.
- **Perspectiva de clientes:** define la propuesta de valor para los clientes objetivo.
- **Perspectiva de procesos internos:** identifica los procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** identifica los activos intangibles que, son los más importantes, para la estrategia.

Figura 29. Relación causa-efecto de las perspectivas del Balanced Scorecard

Pregunta clave	Perspectiva
¿Cómo nos ven los accionistas?	Financiera
¿Cómo nos ven los clientes?	Clientes
¿En qué debemos mejorar los procesos?	Procesos internos
¿Cómo continuar mejorando y creando valor?	Aprendizaje y crecimiento

Elaboración propia con base en (Kaplan & Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, 1996)

El establecimiento de objetivos estratégicos va tomando una estructura de relación causa-efecto, los objetivos se van creando de abajo hacia arriba. Empezando por la perspectiva de aprendizaje y crecimiento; el cumplimiento de los objetivos aquí establecidos va a permitir el cumplimiento del siguiente objetivo propuesto en la perspectiva de procesos internos y así sucesivamente.

Para la redacción de los objetivos se recomienda tomar en cuenta las siguientes características:

- ✓ Específico: lo más detallado posible.
- ✓ Medible en el tiempo: especificar puntos de partida para medir su progreso y eficacia.
- ✓ Factible: posibles de lograr.
- ✓ Flexible: debe ser posible modificar el objetivo cuando ocurran contingencias inesperadas.
- ✓ Motivador: ser un poco agresivos, ir más allá de los límites.
- ✓ Participativo: Los mejores resultados se logran cuando los stakeholders son partícipes de la realización.
- ✓ Relación con la visión

Políticas

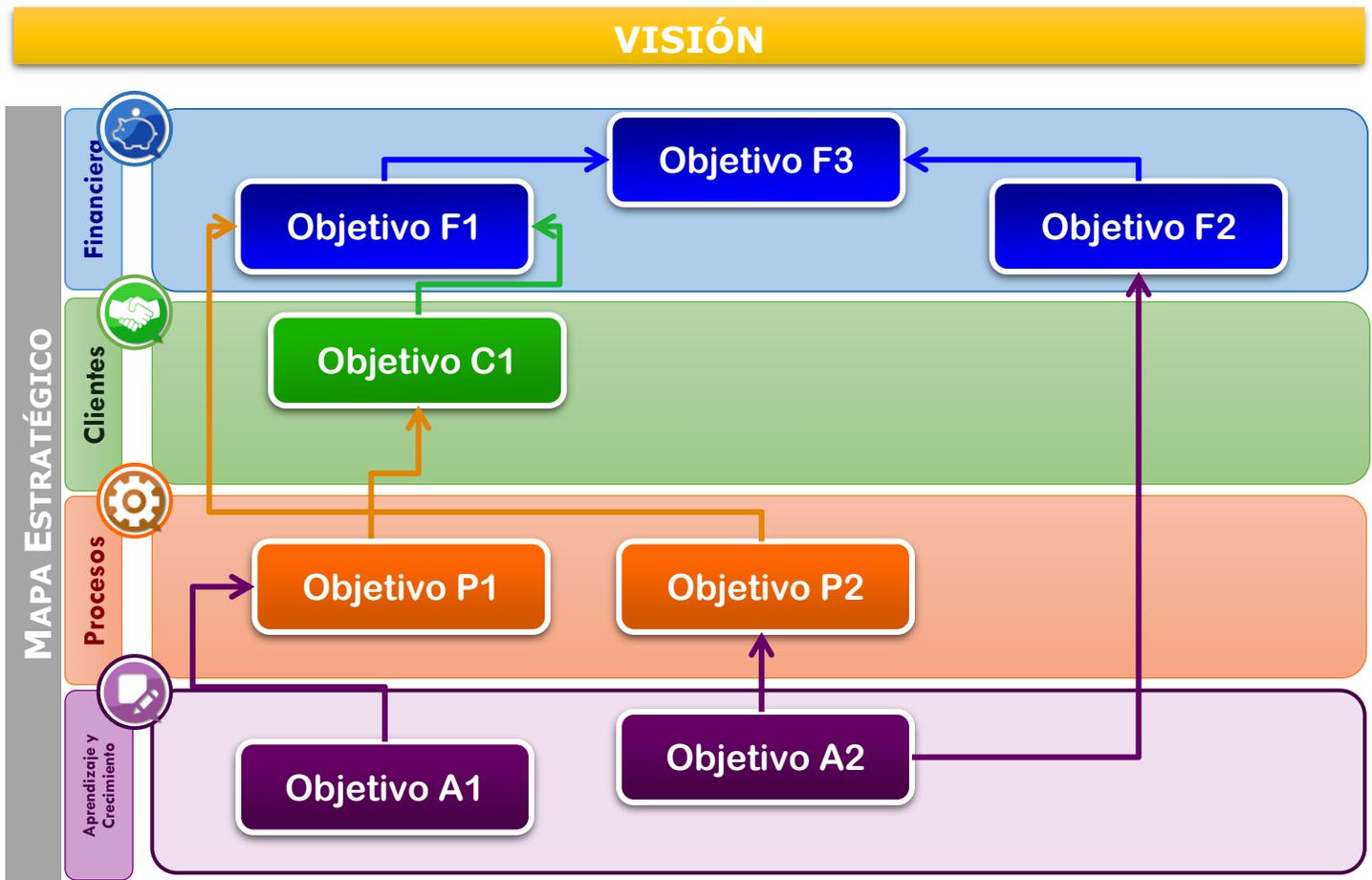
Las políticas basadas en los valores son parte fundamental de la ideología de la empresa. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección según convenga a las condiciones de la organización. Representan un recurso para ayudar a la orientación de los stakeholders, ya que proporciona soluciones rápidas en los propios procesos y muestran como contribuir directamente con el trabajador al logro de los objetivos de la empresa.

2. Programa de estrategias

Ya desarrolladas la visión, misión, valores y los objetivos de la empresa, la secuencia conceptual en la planeación estratégica es desarrollar el programa de estrategias para lograrlo.

Para ello se utilizará una descripción gráfica de la estrategia por medio del *mapa estratégico* del Balanced Scorecard como se muestra en la Figura 28.

Figura 30. Ejemplo de la descripción gráfica de la estrategia con el Mapa Estratégico



Fuente elaboración propia con base en (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard: Translating strategy into action, 1996).

Con base en la descripción básica de la estrategia por medio del mapa estratégico nos podemos dar cuenta cómo se va estructurando. Los objetivos se van alineando en cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard para el logro de la visión de la empresa.

Programación y programas a mediano plazo

Con los objetivos a alcanzar establecidos para llegar a la visión de la empresa, se tienen que establecer los programas a mediano plazo. Dentro de la herramienta del Balanced Scorecard serán llamados iniciativas.

Un programa o iniciativa es un grupo de proyectos relacionados y operaciones coordinadas entre sí en un esfuerzo más grande que un proyecto.

Por lo tanto, para lograr cada uno de los objetivos son necesarios programas o iniciativas a mediano plazo. Los ejecutivos, así como el personal operativo, determinarán cuáles son las mejores iniciativas para cumplir con sus objetivos, esto es con base en su experiencia y conocimientos.

Planes a corto plazo

Los planes a corto plazo se establecen como proyectos.

Un proyecto es un grupo temporal de tareas relacionadas que son llevadas a cabo para crear un producto o resultado único. Este nos va a servir para cumplir con las iniciativas propuestas anteriormente.

De igual forma se diseñan con base en la experiencia y conocimientos de los stakeholders.

Tanto para el establecimiento de Iniciativas como para proyectos es muy importante establecer los siguientes puntos:

- Peso, del 1 al 100 de acuerdo con la importancia que ellos consideren para el logro del objetivo.
- Responsable, cada proyecto a realizarse debe tener un responsable.
- Fecha de inicio
- Fecha de término

A continuación, se muestra un cuadro el cuál sirve como guía para la determinación de los puntos mencionados con anterioridad.

Formato 6. Formato para la descripción de proyectos e iniciativas de la empresa.

Objetivo:				Perspectiva:	
Iniciativa:				Peso:	
Proyecto	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de término		

Fuente: elaboración propia

Implantación y revisión

Una vez identificadas cada una de las iniciativas y los proyectos claves a realizarse para implantar los planes deben ser determinados y comunicados tanto a aquellas personas responsables de deberes específicos como a todo el personal que labora en la empresa. Deben establecerse sistemas de incentivos y de motivación, e idearse y poner en práctica sistemas adecuados para coordinar los esfuerzos y guiar la actividad individual.

Para la revisión del cumplimiento de cada objetivo, de las iniciativas y de los proyectos son necesarios los KPI's o indicadores de desempeño, los cuales nos darán un panorama sobre lo que está sucediendo en la empresa. Si es que se están llevando de manera adecuada cada una de las responsabilidades que tiene el personal para encaminarnos hacia la implementación exitosa de nuestra estrategia o si se está teniendo algún retraso o problemas en las actividades y así poder corregirlas o mejorarlas.

Cada indicador de desempeño será diseñado con base en lo que se requiera medir de la empresa. Una vez se han establecido los indicadores de los objetivos estratégicos es necesario fijar las metas de estos.

Formato 7. Formato para el monitoreo del cumplimiento de objetivos

CUADRO DE MANDO															
PERSPECTIVA FINANCIERA															
OBJETIVO	INDICADOR	RESULTADOS												GLOBAL	META
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
PERSPECTIVA CLIENTES															
OBJETIVO	INDICADOR	RESULTADOS												GLOBAL	META
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS															
OBJETIVO	INDICADOR	RESULTADOS												GLOBAL	META
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO															
OBJETIVO	INDICADOR	RESULTADOS												GLOBAL	META
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		

Fuente: elaboración propia

Se evalúa el cumplimiento de los objetivos en cada una de las perspectivas, con periodicidad mensual, esto respecto a una meta establecida para cada uno.

Formato 8. Formato para el monitoreo del cumplimiento de iniciativas

Formato 8. Formato para el monitoreo del cumplimiento de iniciativas							
100.0					Total: %	Total: %	
Peso	Iniciativa	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de término	% Avance	% Avance Ponderado	Indicador

Fuente: elaboración propia

De esta forma podemos evaluar el cumplimiento de cada iniciativa propuesta. Estableciendo un indicador de desempeño y el porcentaje de avance.

Formato 9. Formato para el monitoreo del cumplimiento de proyectos

Objetivo:				Perspectiva:			
Iniciativa:				Peso:			
Proyecto	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de término	Indicador	% Avance	% Avance Ponderado	

Fuente: elaboración propia

De igual forma para los proyectos que se incluyen para el logro de las iniciativas se pueden diseñar indicadores para su evaluación.

3.4 Control

Es importante medir la efectividad del sistema de planeación que se va a diseñar e implementar en la empresa.

Existen diversas formas de medir, en esta ocasión se realizará mediante un cuestionario a todos los stakeholders. Se recomienda realizarlo 2 veces al año para ir evaluando de una mejor manera la puesta en marcha del plan.

Formato 10. Evaluación y control del sistema de planeación

Formato de evaluación y control del sistema de planeación	
Instrucciones: Esta sección incluye conceptos correspondientes al sistema de planeación de la empresa. Conteste de acuerdo con su experiencia.	
SECCIÓN A	
1. ¿Se ha supuesto qué al introducir un sistema de planeación estratégica en la empresa, surgirán resultados milagrosos de la noche a la mañana?	
A. Si	B. No
2. ¿Ha habido resistencia a la planeación?	
A. Si	B. No
3. ¿Hubo el supuesto de que la planeación era fácil?	
A. Si	B. No
4. ¿La dirección dedica tiempo a la planeación?	
A. Si	B. No
5. ¿La dirección se involucra con implementación de los proyectos?	
A. Si	B. No
6. ¿Se han cumplido en tiempo y forma los proyectos?	
A. Si	B. No

7. ¿Considera que los tiempos para ejecutar los proyectos fueron adecuados?

A. No

B. No

8. ¿Considera que el número de proyectos para el cumplimiento de los objetivos es el adecuado?

A. Si

B. No

9. ¿Se ha llevado a cabo la revisión del cumplimiento de los objetivos, iniciativas y proyectos?

A. Si

B. No

10. ¿Se necesitan cambios principales en el sistema de planeación estratégica?

A. Si

B. No

SECCIÓN B

B1. Valor general percibido por los Directivos

El director cree que el sistema le ayuda a cumplir mejor sus responsabilidades.	Insatisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
---	--------------	-----------------	------------	----------------

En general el director percibe que los beneficios de la planeación estratégica son mayores que los costos.	Insatisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
--	--------------	-----------------	------------	----------------

B2. Produce el sistema de Planeación Estratégica las respuestas y resultados sustanciales "correctos"

Desarrollar misión, visión de la empresa.	Insatisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
---	--------------	-----------------	------------	----------------

Evaluar adecuadamente las fortalezas de la empresa.	Insatisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
---	--------------	-----------------	------------	----------------

Evaluar adecuadamente las debilidades de la empresa.	Insatisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
--	--------------	-----------------	------------	----------------

Desarrollar objetivos útiles a largo plazo.	Insatisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
---	--------------	-----------------	------------	----------------

Aclarar prioridades de la empresa.	Insatisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
------------------------------------	--------------	-----------------	------------	----------------

Desarrollar planes a largo, mediano y corto plazo.	Insatisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
Nuestros indicadores financieros han sido mejores después de introducir la planeación.	Insatisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
B3. Produce el sistema de Planeación Estratégica beneficios adicionales valiosos				
El sistema de planeación es una fuerza coordinada y unida en las operaciones de la compañía.	Insatisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
El sistema de planeación facilita la comunicación y colaboración en toda la compañía.	Insatisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
B4. El diseño del sistema de Planeación Estratégica				
La dirección ha aceptado la idea de que la planeación estratégica sea su responsabilidad principal.	Insatisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
B5. Son los procesos de Planeación Estratégica efectivos				
La alta dirección dedica el tiempo adecuado para la Planeación Estratégico.	Insatisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
Los procedimientos de planeación son bien entendidos en la empresa.	Insatisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
Las nuevas ideas son generalmente bienvenidas	Insatisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

Fuente: elaboración propia con base en (Steiner G. , 1979)

Se realizarán gráficas con base en las respuestas para identificar qué factores están fallando en cuanto a la puesta en marcha del Plan Estratégico de la empresa para que se tomen acciones para mejorarlos. O simplemente ver que curso está tomando la Planeación Estratégica dentro de la empresa.

3.5 Conclusiones

En este capítulo se elaboró la estrategia de solución utilizando el Enfoque de Sistemas, la Planeación Estratégica y el Balanced Scorecard. Dicha estrategia consta de cuatro etapas: diagnóstico, prescripción, instrumentación y control.

Se recopiló la información documental por medio de la cual se conoció a la empresa desde su ubicación sectorial, espacial y temporal; su organigrama para identificar a los stakeholders y las relaciones jerárquicas y el diagrama de proceso que permitió identificar a los responsables con sus actividades correspondientes.

Se diseñó un estudio exploratorio de requerimientos de información de la Planeación Estratégica para diagnosticar el conocimiento y uso actual (e indirectamente la existencia) de un plan estratégico.

Se elaboraron instrucciones y formatos para la instrumentación de la estrategia, en este caso el modelo de Planeación Estratégica con la herramienta del Balanced Scorecard para traducir la visión del director en acciones y planes para el cumplimiento de esta. Haciendo partícipes a todos los stakeholders en la construcción del plan estratégico.

Se fijaron indicadores para evaluar cada objetivo, iniciativa y proyectos derivados del plan estratégico.

Se diseñó un formato para evaluar el cumplimiento de toda la estrategia.

La estrategia se encamina a que los directivos y el personal de la empresa sean los responsables de elaborar y conducir el plan estratégico, de modo que al crearlo se comprometan a llevar a cabo cada una de las acciones propuestas por ellos dentro de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), el objetivo: lograr la visión de la empresa; y que todos y cada uno de ellos tengan conocimiento de la estrategia, a través de la comunicación entre los niveles de la organización, desde el nivel estratégico hasta el nivel operativo. Adicionalmente, esto va a permitir que el plan estratégico no solo quede por escrito, sino que en realidad se cumplan cada uno de los proyectos en los que ellos se comprometieron.

CAPITULO 4. EL CASO DE APLICACIÓN: UNA MIPYME

Introducción

En este capítulo se realiza la aplicación de la estrategia en una microempresa, el propósito es verificar cómo se ejecutó la estrategia, mencionando sus bondades y dificultades en su implementación.

La aplicación se realizó en una microempresa mexicana a la cual llamaremos “Corecito”, dedicada a proveer a la industria soluciones de envases de cartón, principalmente de tubo y otros productos para el empaque y embalaje.

1.1 Fases de la estrategia en una mipyme

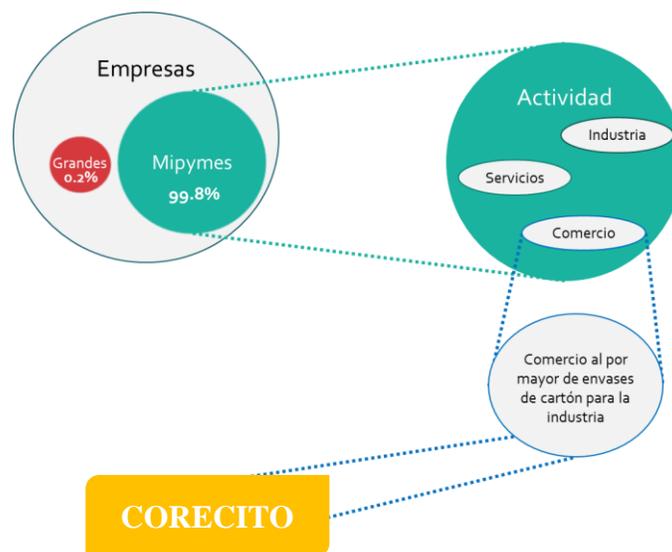
Diagnóstico

El primer paso de la estrategia es la ubicación de la empresa comercializadora de tubos de cartón, posteriormente identificaremos el organigrama para conocer la estructura organizacional y por último el diagrama de procesos.

Ubicación de la empresa

- Sectorial

Figura 31. Ubicación sectorial de la empresa “Corecito”

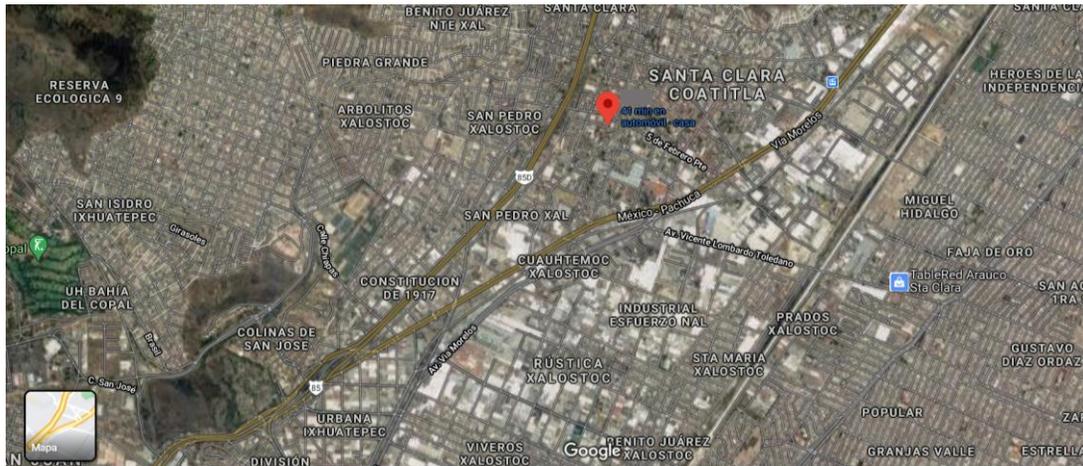


Fuente: elaboración propia con base en Conducef

- Espacial

La planta de producción se encuentra en el municipio de Ecatepec de Morelos, Estado de México.

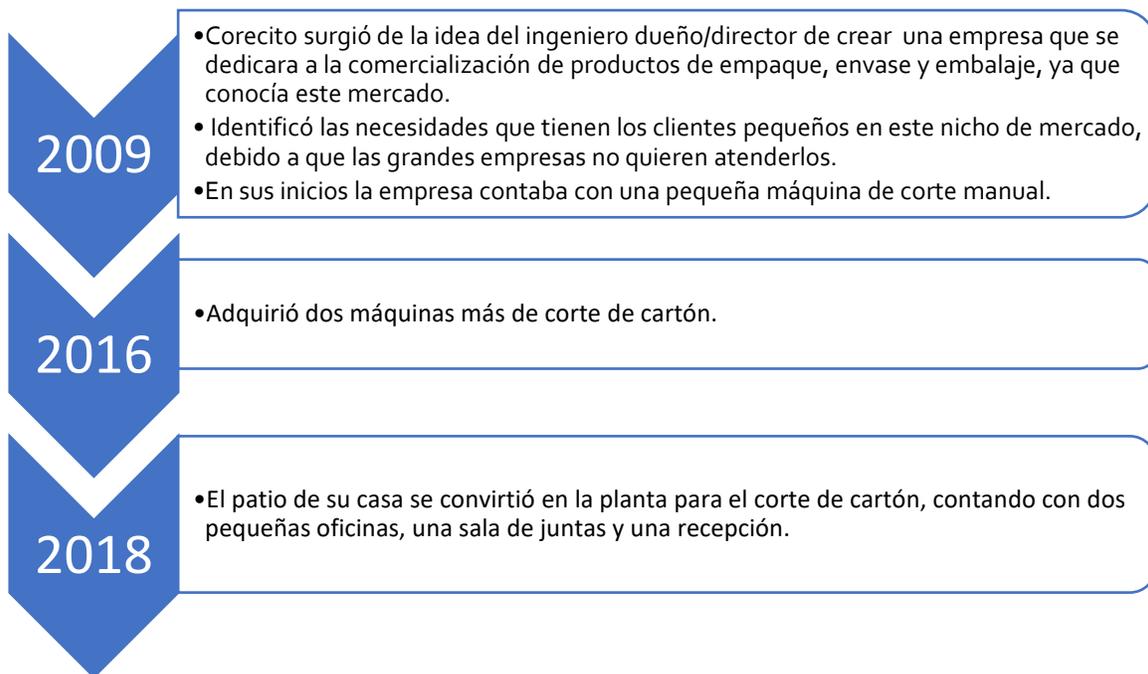
Figura 32. Ubicación espacial de la empresa “Corecito”



Fuente: Google Maps

- Temporal

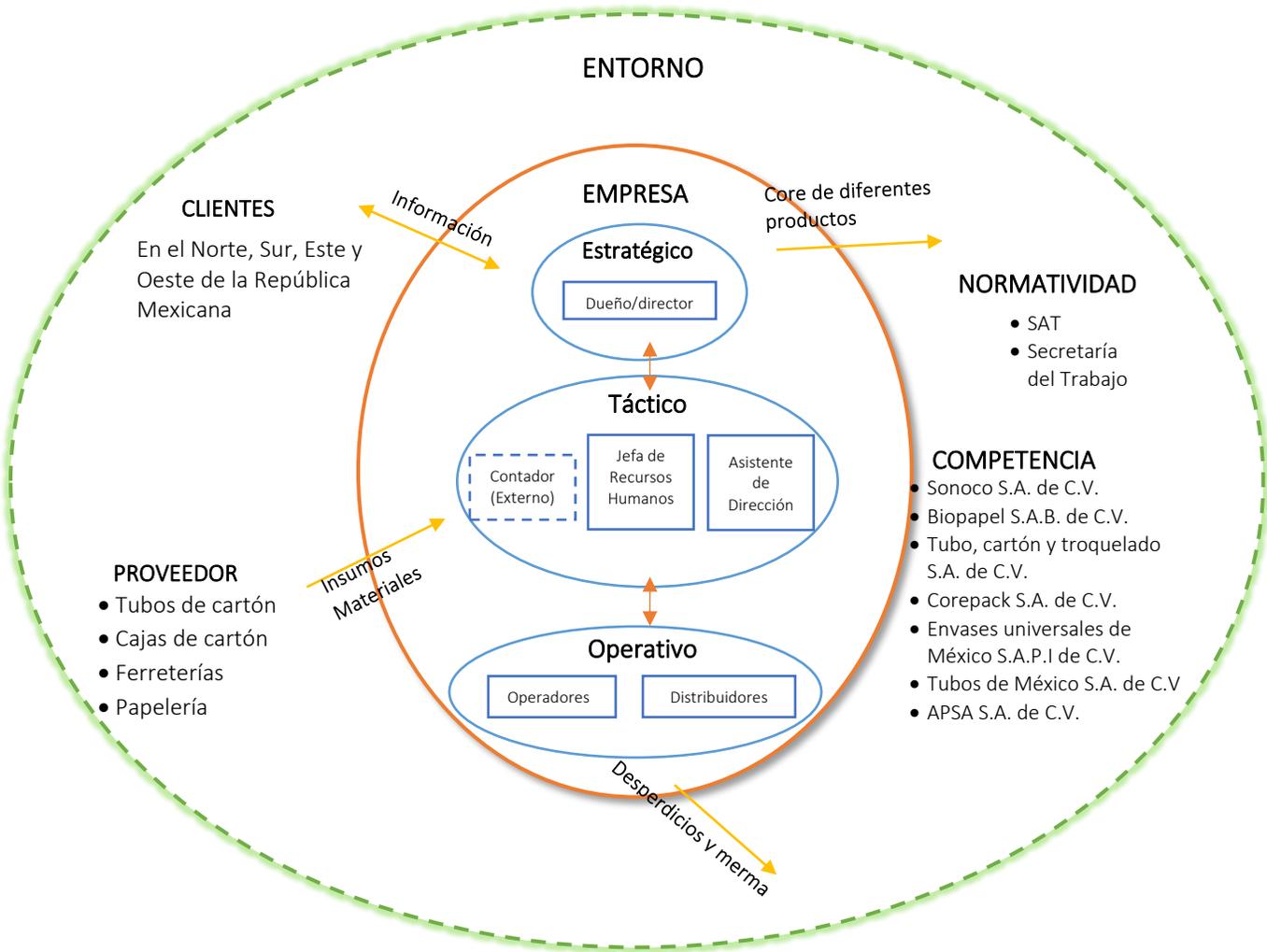
Figura 33. Ubicación temporal de la empresa “Corecito”



Fuente: elaboración propia con base en información del Director

El siguiente paso es representar a la empresa *Corecito* como un sistema, donde observamos el entorno de la organización con sus respectivos componentes. Posteriormente la empresa, que está compuesta por tres niveles, el estratégico; donde se encuentra el Dueño/Director, el táctico; ocupado por la Jefa de Recursos Humanos a quien le reporta el Contador Externo y por último la Asistente de Dirección. Finalmente se encuentra el nivel operativo; integrado por los Operadores y los Distribuidores.

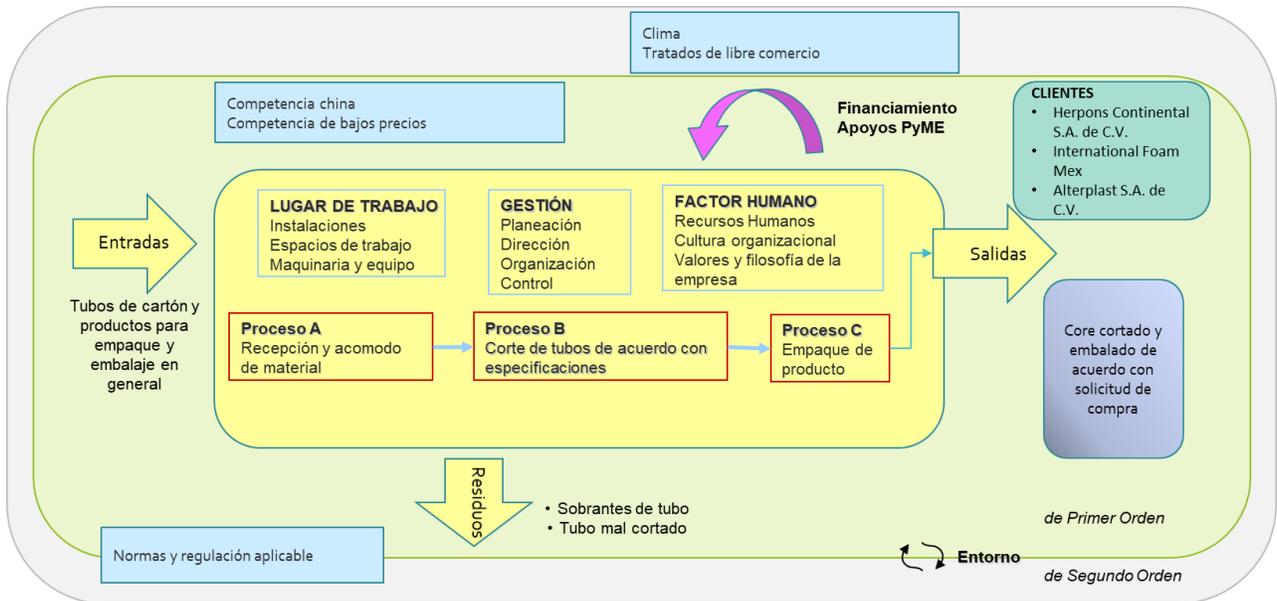
Figura 36. Conceptualización de la empresa “Corecito” como un sistema



Fuente: elaboración propia con base en información por parte del Director

A continuación, conceptualizamos a la empresa como un sistema por medio del Modelo de Caja Negra.

Figura 37. Conceptualización de la empresa “Corecito” como Modelo de Caja Negra



Fuente: elaboración propia con base en información de la empresa

Organigrama

Figura 34. Organigrama de la empresa “Corecito”



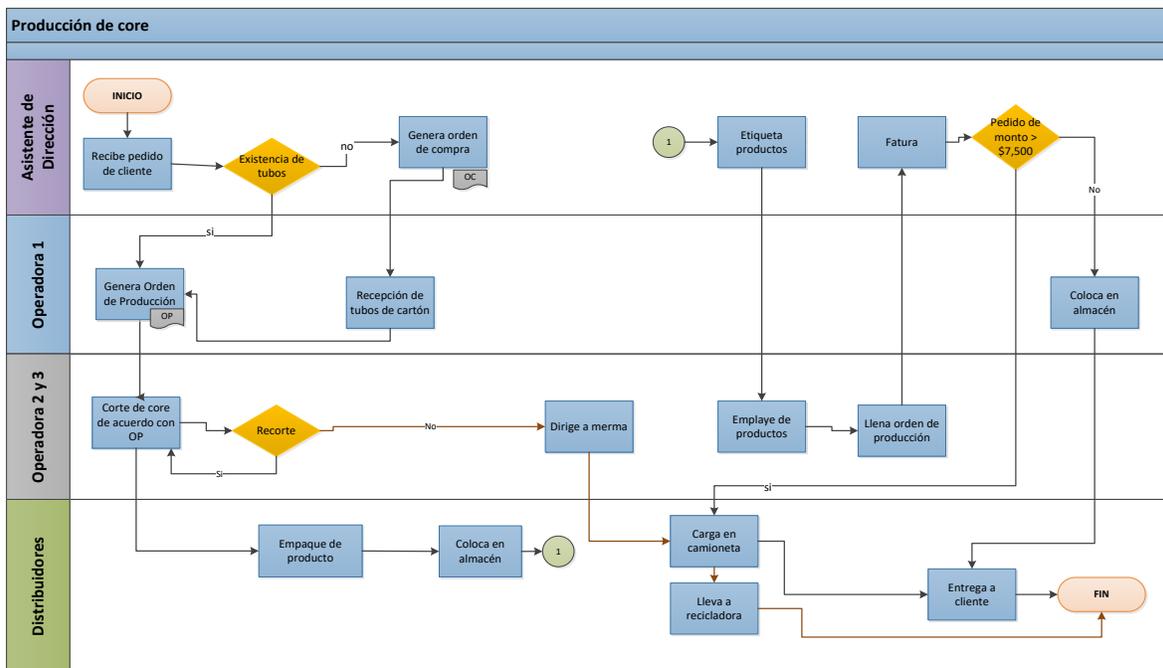
Fuente: elaboración propia con base en información del director

El puesto de director lo ocupa el propietario de la empresa, a quien le reporta la Jefa de Recursos Humanos (su esposa) y la Asistente de Dirección. El Contador (externo) le reporta directamente a la Jefa de Recursos Humanos, y los Operarios y Distribuidores les reportan tanto a la Asistente de Dirección como a la Jefa de Recursos Humanos.

La construcción del diagrama de procesos permite identificar las actividades que realizan cada uno de los stakeholders para que el proceso se lleve a cabo de forma correcta.

Diagrama de proceso

Figura 35. Diagrama de procesos de “Corecito”



Fuente: elaboración propia con base en información por parte del Director y operadores.

El diagrama de procesos permitió identificar tanto las actividades que se deben llevar a cabo durante el proceso productivo, como de los responsables de éstas. Cada actividad lleva una secuencia, y dependen unas de otras, por lo que si una actividad no se lleva de manera correcta afecta todo el proceso productivo.

En el proceso productivo intervienen 6 stakeholders: la Asistente de Dirección quién es la responsable de recibir el pedido del cliente, revisar si hay stock, y en caso de no haberlo, generar la orden de compra; la Operadora 1, en caso de no haber stock genera la orden de producción, ella es la encargada de recibir el pedido, así como cortar tubos en días de mucha demanda; las Operadoras 2 y 3 se dedican a cortar los tubos de cartón de acuerdo con la orden de producción; y por último los Distribuidores son los responsables de empaclar el producto, colocarlo en el almacén, y mandar a etiquetar productos con la Asistente de Dirección. Finalmente, las Operadoras 2 y 3 emplean los productos y llenan la orden de producción para que de nuevo la Asistente de Dirección realice la factura de la venta y realice la orden en caso de que se entregue al cliente o se quede en el almacén para que el cliente vaya por su producto.

Prescripción

Elaboración de plan estratégico con indicadores de desempeño

Con base en la revisión documental, la conceptualización de la empresa como sistema mediante la descomposición funcional, el Modelo de Caja Negra y del estudio exploratorio sobre la Planeación Estratégica, debe realizarse un plan estratégico en conjunto con la herramienta del Balanced Scorecard para que la visión del Director sea transmitida a todas las áreas de la empresa haciéndolos partícipes de la elaboración de la estrategia, así como enfocar los objetivos e indicadores de desempeño en cuatro perspectivas importantes de la empresa: cultura organizacional, procesos, clientes y finanzas.

Interpretación de los resultados de la información sobre la Planeación Estratégica

Mediante los resultados obtenidos en el estudio exploratorio de la Planeación Estratégica, se determinó que, el único que interioriza la misión, y que tiene más conocimiento sobre la estrategia que debe seguir la empresa es el Director (también dueño). Sin embargo, está consciente de que no tienen indicadores de desempeño y que son muy necesarios. Mientras que los otros resultados arrojaron que el personal que tiene menos tiempo en los puestos son los que tienen más desconocimiento sobre la filosofía de la empresa (visión y misión) así como las estrategias. De igual manera concuerdan que no existen indicadores de desempeño. El personal con un poco más de tiempo en la empresa conoce la filosofía institucional pero no la interioriza, debido a que sólo se las imponen o se las hacen de su conocimiento en cuadros, pero no les son transmitidos ni los objetivos ni la estrategia que se llevará a cabo. Las gráficas de los resultados se muestran en el *Anexo 1*.

El Director comentó que la visión y misión de la empresa se redactó desde que inició operaciones la empresa. Sin embargo, no se realizaron con un fin en específico ya que desconoce la Planeación Estratégica, solo tenía conocimiento de que las empresas tienen misión y visión y para él eran declaraciones que los identificaban. Por lo tanto, se prescribe realizar un Plan Estratégico en el cual se reestructure la misión y visión y se fijen objetivos con base en el análisis interno y externo de la empresa, así como con las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard con ayuda del personal.

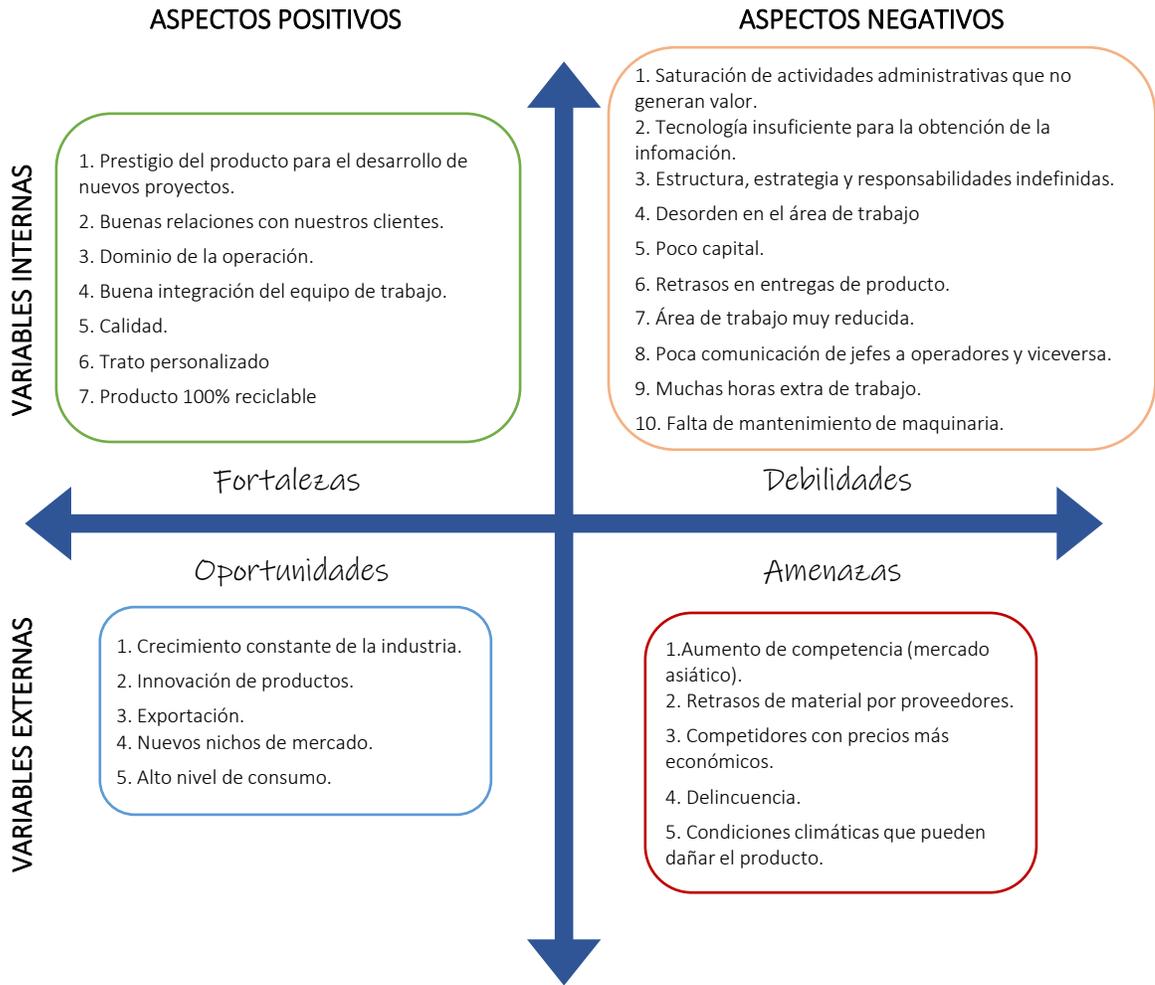
Instrumentación

Premisas de la planeación

1. En esta etapa se realizó como primer punto; el plan para planear, el cual consistió en una pequeña presentación en Power Point con los stakeholders de “Corecito”, en donde se les explicó qué era la planeación estratégica, su importancia, utilidad, así como la contribución de ellos al participar en la creación de esta. Así mismo se les entregó un tríptico con el glosario de términos (*Ver Anexo 2*) como introducción al proceso de planeación e implementación de la estrategia.

2. Información sustancial. Debido a que la microempresa no contaba con bases de datos, se utilizó únicamente el Análisis FODA, para identificar los factores tanto internos como externos a los cuales se enfrenta la empresa.

Figura 38. Análisis FODA de la empresa "Corecito"

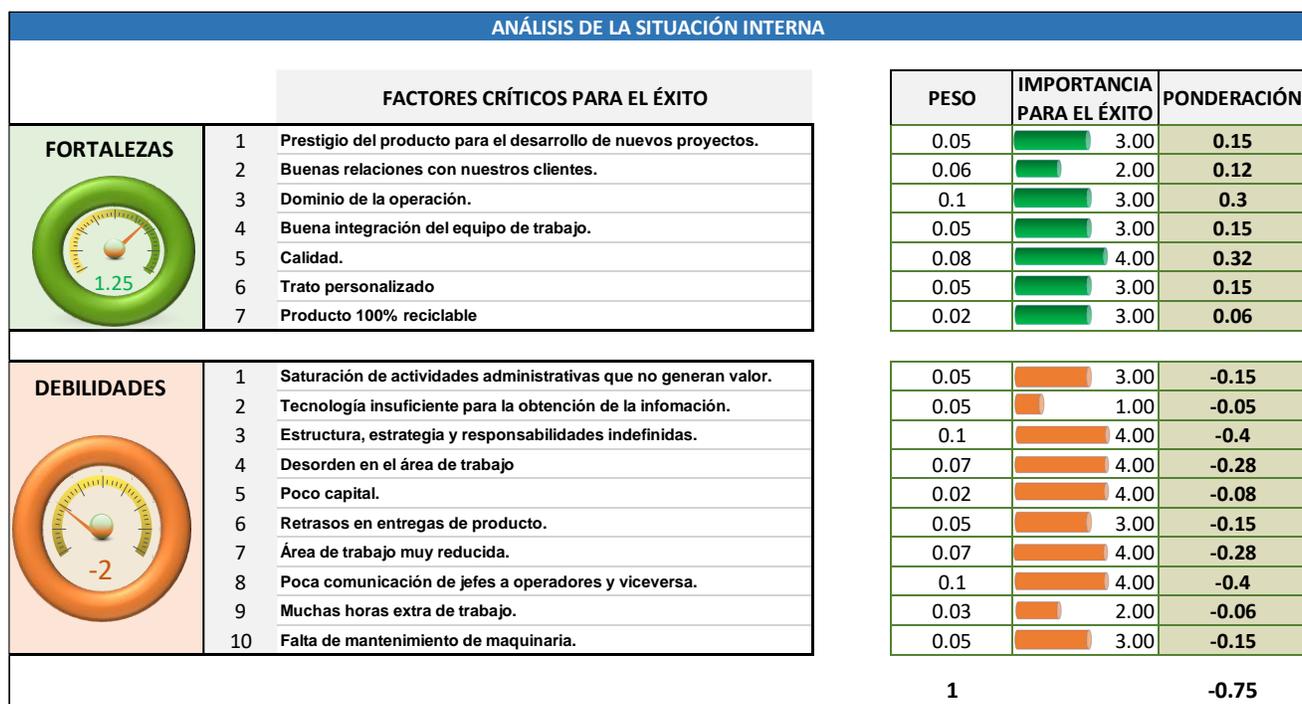


Fuente: elaboración propia con base en información del personal de la empresa

El siguiente paso fue desarrollar la matriz de evaluación separando los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas). Asignando el valor del peso (importancia relativa) para cada factor crítico, seguido del valor de importancia de cada factor para que la empresa tenga éxito.

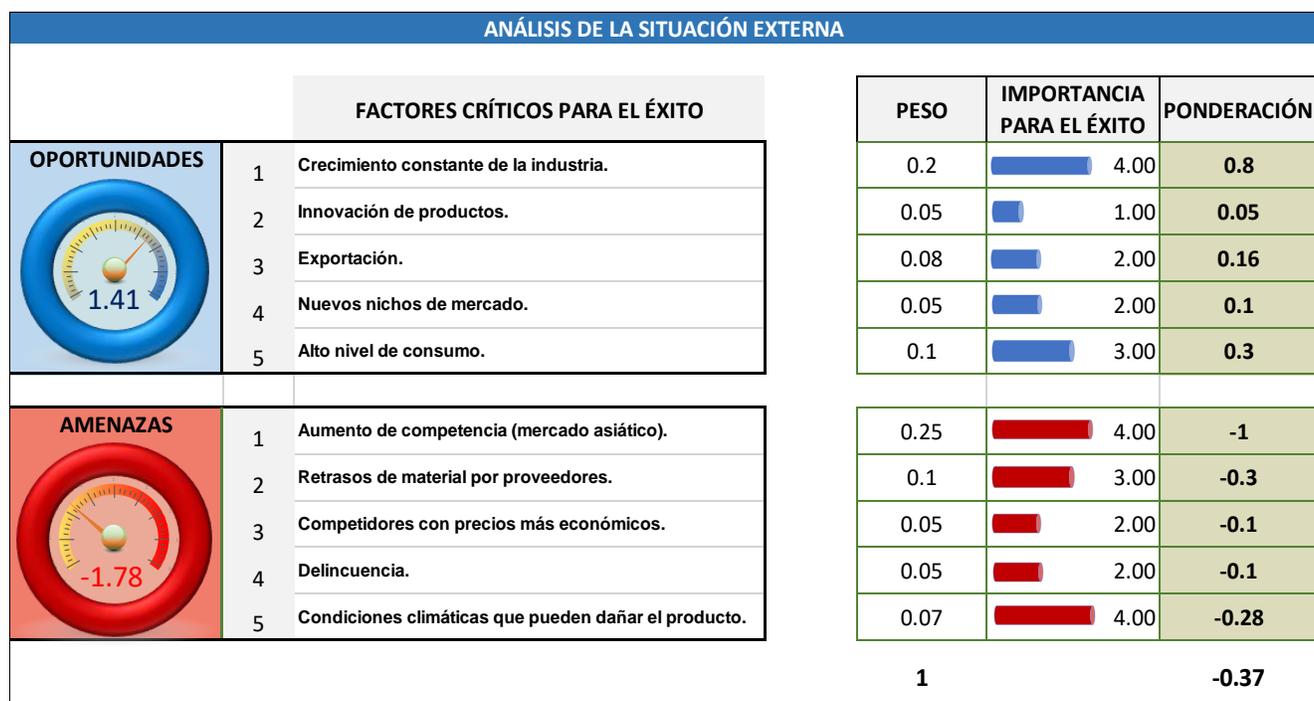
A la suma de los valores ponderados de las fortalezas se le restó la suma de los valores ponderados de las debilidades para obtener la coordenada del eje X, después se hizo lo mismo con las oportunidades restando el valor ponderado de las amenazas para obtener el valor de la coordenada del eje Y como se muestra en la *Figura 30*.

Figura 39. Matriz de Evaluación de la Situación Interna de la empresa "Corecito"



Fuente: elaboración propia con base en información del personal de la empresa

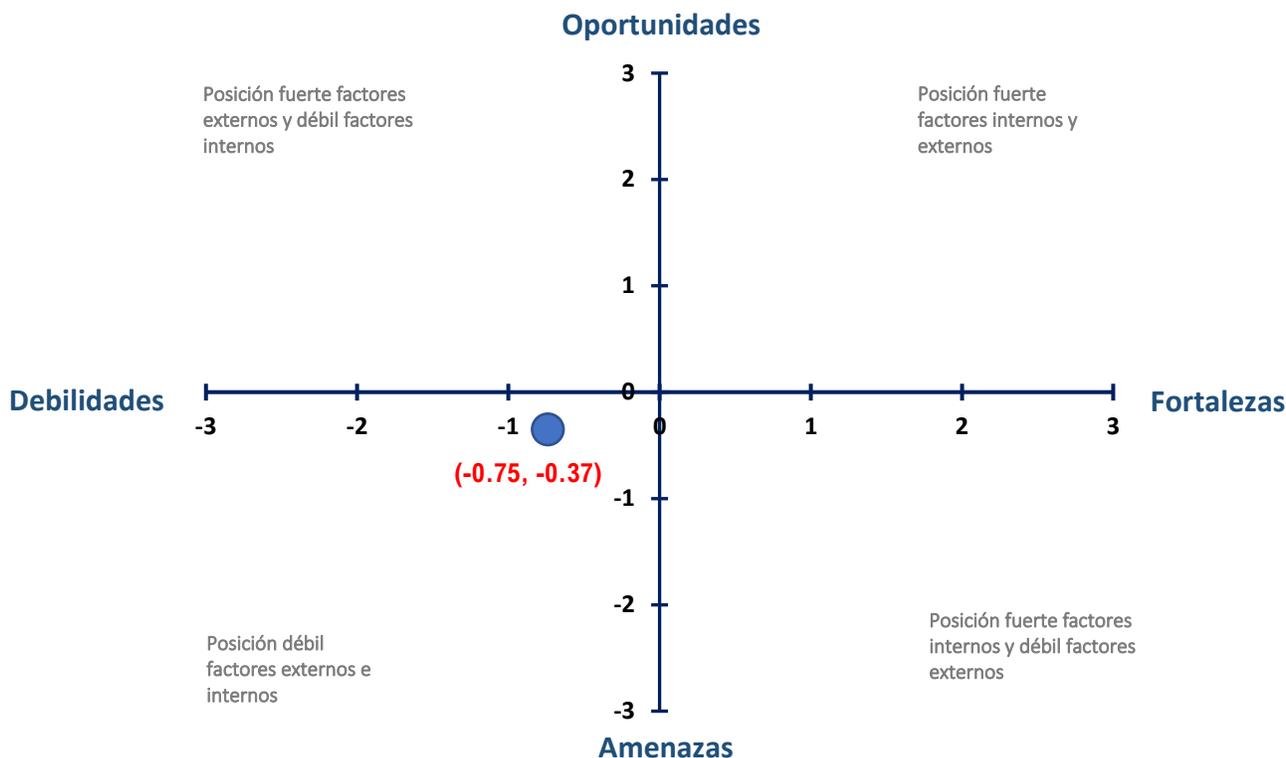
Figura 40. Matriz de Evaluación de la Situación Externa de la empresa "Corecito"



Fuente: elaboración propia con base en información del personal de la empresa

Las coordenadas de los ejes X y Y, se ubicaron en el plano cartesiano. Se muestra en la *Figura 41*.

Figura 41. Posición estratégica de la empresa “Corecito”



Fuente: elaboración propia con base en información del personal de la empresa

Eje X – Situación Interna -0.75

Eje Y – Situación externa -0.37

Como se puede observar en el plano cartesiano, la empresa se encuentra en el *cuadrante inferior izquierdo* mostrando una posición débil, tanto de factores internos como de factores externos.

Los resultados del **análisis de la situación interna** indican un área poseedora de debilidades con 0.75, teniendo así debilidades internas muy fuertes por arriba de sus fortalezas.

Los resultados del **análisis de la situación externa** indican que el área compite en un panorama atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, sin embargo, actualmente tiene algunas amenazas que combinadas con las debilidades no están permitiendo aprovecharlas.

Con base en este análisis se comenzó con la etapa de formulación de planes de “Corecito”.

Formulación de planes

1. Estrategias maestras

Con base en los formatos de apoyo, el Director y el personal operativo definieron la misión, visión, los valores y objetivos de la empresa.

Misión

Somos una empresa mexicana que provee soluciones innovadoras al envase, empaque y embalaje con calidad y rapidez, agregando pasión, compromiso y orgullo a nuestros productos y servicios.

Visión

Ser una empresa mexicana líder en el sector del envase, empaque y embalaje, a corto plazo (4 años), brindando asesoría especializada, apoyada en seis pilares fundamentales para su alcance:

Figura 42. Pilares fundamentales para la visión de "Corecito"

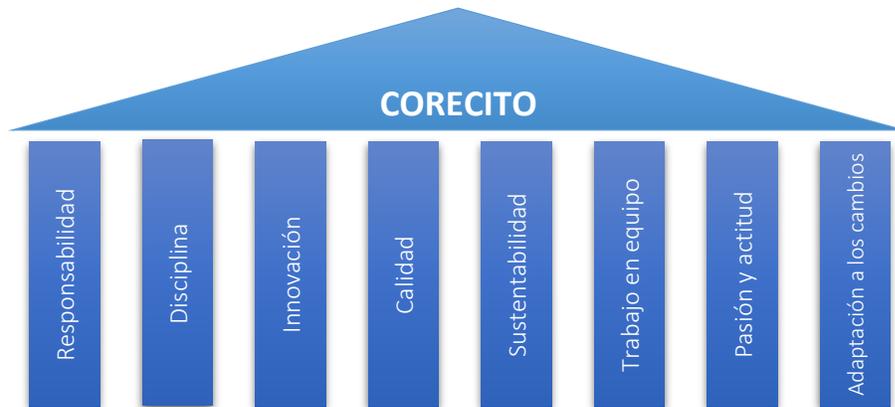


Fuente: elaboración propia con base en información del personal de la empresa

Valores

Sabiendo que los valores son los pilares más importantes de la empresa, el personal y el director establecieron los valores como fundamento institucional, para que con base en ellos pudieran alcanzar los objetivos estratégicos que se establecieron más adelante.

Figura 43. Valores de “Corecito” como pilares



Fuente: elaboración propia con base en información del personal de la empresa

- 1) **Responsabilidad:** Capacidad de reconocer, responder y enfrentar con esfuerzo, inteligencia y creatividad las situaciones que se le presentan en la vida.
- 2) **Disciplina:** Capacidad de actuar de forma ordenada y perseverante para conseguir nuestros propósitos.
- 3) **Innovación:** Es el cambio y la evolución que presentamos para afrontar nuevos retos y ser competitivos día con día.
- 4) **Calidad:** Es el valor con el que realizamos nuestro trabajo y aportamos lo mejor de nosotros para hacer nuestros productos diferentes.
- 5) **Sustentabilidad:** Consiste en generar valor al negocio en toda su cadena de participación, cuidando siempre del medio ambiente.
- 6) **Trabajo en equipo:** Es una forma de pensar, sentir y compartir conocimientos, experiencias y esfuerzo para alcanzar el éxito.
- 7) **Pasión y actitud:** Piezas claves de éxito, que permiten ser el engranaje perfecto para alcanzar las metas.
- 8) **Adaptación a los cambios:** Capacidad para asumir los cambios sin que esto altere el alcance de los objetivos.

Objetivos

Con base en el Análisis FODA que se realizó en las premisas de la planeación, se diseñó la matriz para la formulación de objetivos (*Figura 44*) ya que, con base en la misión, visión, valores, la matriz y el Balanced Scorecard se definieron los objetivos de “Corecito”.

Para la formulación de objetivos se hicieron los cruces:

- **FO:** Fortalezas - Oportunidades
- **DO:** Debilidades - Amenazas
- **FA:** Fortalezas - Amenazas
- **DA:** Debilidades - Amenazas

Realizando la matriz se pudo observar que hay objetivos que se repiten, porque pueden servir para resolver circunstancias de otros cuadrantes.

Como se mencionó anteriormente, la empresa se encuentra en el cuadrante inferior izquierdo, por lo que se les dio prioridad a cumplir los objetivos que se encuentran en el cuadrante **FA (Maxi-Mini)**. Esta estrategia FA (fortalezas vs amenazas) se basó en utilizar las fortalezas de “Corecito” para evitar las amenazas del medio ambiente, resultando objetivos reactivos.

Los objetivos primordiales son:

- **F1-A1.** Incrementar ventas en un 15% para empaque, 30% en envase y 20% en embalaje. **Perspectiva Financiera.**
- **F3,5-A3.** Aumentar la productividad. **Perspectiva Procesos Internos.**
- **F4-A5.** Utilizar TIC's. **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

Cada uno se encuentra en una perspectiva del Balanced Scorecard pero falta la perspectiva de clientes, por lo que se tomó en cuenta un objetivo enfocado a estos, el que se encuentra en un cuadrante de mucha ventaja; **FO** (Fortalezas-Oportunidades).

- **F2-O4.** Mejorar y dar seguimiento a la satisfacción del cliente. **Perspectiva de Clientes.**

Sumado a estos objetivos todo el personal operativo y el director coincidieron que debían agregar un objetivo más y de mucha importancia, ya que lo consideraban una debilidad muy fuerte, pero con mucha oportunidad de lograrlo.

- **D3.O1.** Implementar desarrollo organizacional. **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

Figura 44. Matriz para la formulación de objetivos de “Corecito”

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		FACTORES INTERNOS	<p>F1. Prestigio del producto para el desarrollo de nuevos proyectos.</p> <p>F2. Buenas relaciones con nuestros clientes.</p> <p>F3. Dominio de la operación.</p> <p>F4. Buena integración del equipo de trabajo.</p> <p>F5. Calidad.</p> <p>F6. Trato personalizado</p> <p>F7. Producto 100% reciclable</p>
OPORTUNIDADES	<p>O1. Crecimiento constante de la industria.</p> <p>O2. Innovación de productos.</p> <p>O3 Exportación.</p> <p>O4. Nuevos nichos de mercado.</p> <p>O5. Alto nivel de consumo.</p>	<p>F1,7. O1. Desarrollar nuevos productos</p>	<p>D3.O1. Implementar desarrollo organizacional.</p>
		<p>F1. O2,3. Incrementar canales de distribución</p>	<p>D2.O2. Mejorar la infraestructura y utilizar TIC's</p>
		<p>F2. O4. Mejorar y dar seguimiento a la satisfacción del cliente.</p>	<p>D4,7. O5. Redistribuir la planta</p>
AMENAZAS	<p>A1. Aumento de competencia (mercado asiático).</p> <p>A2. Retrasos de material por proveedores.</p> <p>A3. Competidores con precios más económicos.</p> <p>A4. Delincuencia.</p> <p>A5. Condiciones climáticas que pueden dañar el producto.</p>	<p>F1. A1. Incrementar ventas en un 15% para empaque, 30% en envase y 20% en embalaje.</p>	<p>D5. A1. Incrementar ventas en un 15% para empaque, 30% en envase y 20% en embalaje.</p>
		<p>F3,5. A3. Aumentar la productividad</p>	<p>D9. A2. Aumentar productividad</p>
		<p>F4. A5. Utilizar TIC's</p>	

Fuente: elaboración propia con base en la participación del personal de “Corecito”

Figura 44. Relación causa-efecto de objetivos de "Corecito"

Objetivo	Perspectiva
Incrementar ventas en un 15% para empaque, 30% en envase y 20% en embalaje.	<i>Financiera</i>
Mejorar y dar seguimiento a la satisfacción del cliente.	<i>Clientes</i>
Aumentar la productividad.	<i>Procesos internos</i>
Implementar desarrollo organizacional y utilizar TIC's.	<i>Aprendizaje y crecimiento</i>

Fuente: datos de la empresa "Corecito"

En la figura anterior se pueden observar las relaciones de causa-efecto de cada uno de los objetivos en las cuatro perspectivas.

Para que cada uno de los objetivos se cumplan, son necesarias políticas, las cuales van a regir las conductas de los trabajadores. Con ello, posteriormente se estableció el plan operativo para el cumplimiento del plan estratégico.

Políticas

Derivado de lo anterior, el Director estableció las políticas con las que la empresa logrará cumplir los objetivos siempre rigiéndose por estas.

Política organizacional

- La Administración deberá rediseñar y posteriormente mantener la estructura orgánica de la empresa, orientada a satisfacer sus necesidades y al desarrollo de productos y servicios innovadores, acordes con los avances tecnológicos
- La organización deberá contar con un manual de funciones que permita a los administradores enfocarse en la ejecución del plan estratégico.
- Las unidades y áreas operativas de la organización deberán guardar relación con los procesos que realizan, evitando duplicidad de funciones y atribuciones. Independientemente de la especialización, cada proceso debe contar con un responsable (dueño del proceso) que será quién responda por la eficiencia y eficacia del proceso.
- En el mes de mayo y noviembre, Director y Gerentes presentarán los resultados del Plan Operativo de su área en función del Plan Estratégico.

- La organización se encargará de seguir brindando calidad en los productos que ofrecemos a nuestros clientes.
- Guardar respeto y la debida consideración, a todo el personal, absteniéndose de maltrato de palabra o de obra.
- Brindar un curso de capacitación obligatorio a todo personal de nuevo ingreso.
- Siempre brindar a los clientes productos de calidad y el mejor servicio.
- Fomentar el espíritu de trabajo desde los líderes hacia los operadores.

Política de salario

El artículo 82 de la Ley Federal del Trabajo, establece que el salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador en retribución a su trabajo.

- Los salarios que perciban los trabajadores como pago a sus servicios serán los consignados en el Tabulador de Salarios dispuestos por la Administración de la empresa.
- Los salarios de los trabajadores no podrán ser retenidos ni disminuidos por ningún concepto, excepto por aquellos casos que la ley disponga.
- Los salarios de los trabajadores serán pagados en moneda de curso legal los viernes de cada semana al término de la jornada laboral.

Política de vacaciones

Por concepto de vacaciones los trabajadores disfrutarán de acuerdo con lo establecido en el artículo 76 de la LFT:

Los trabajadores que tengan más de un año de servicio disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumentará en 2 días laborables, hasta llegar a 12, por cada año subsecuente de servicios. Después del cuarto año, el período de vacaciones aumentará en 2 días por cada cinco años de servicios.

- Artículo 77.- Los trabajadores que presten servicios discontinuos y los de temporada tendrán derecho a un período anual de vacaciones, en proporción al número de días de trabajos en el año.
- Artículo 78.- Los trabajadores deberán disfrutar en forma continua o como lo acuerdan el trabajador y la empresa, seis días de vacaciones, por lo menos.
- Artículo 79.- Las vacaciones no podrán compensarse con una remuneración.

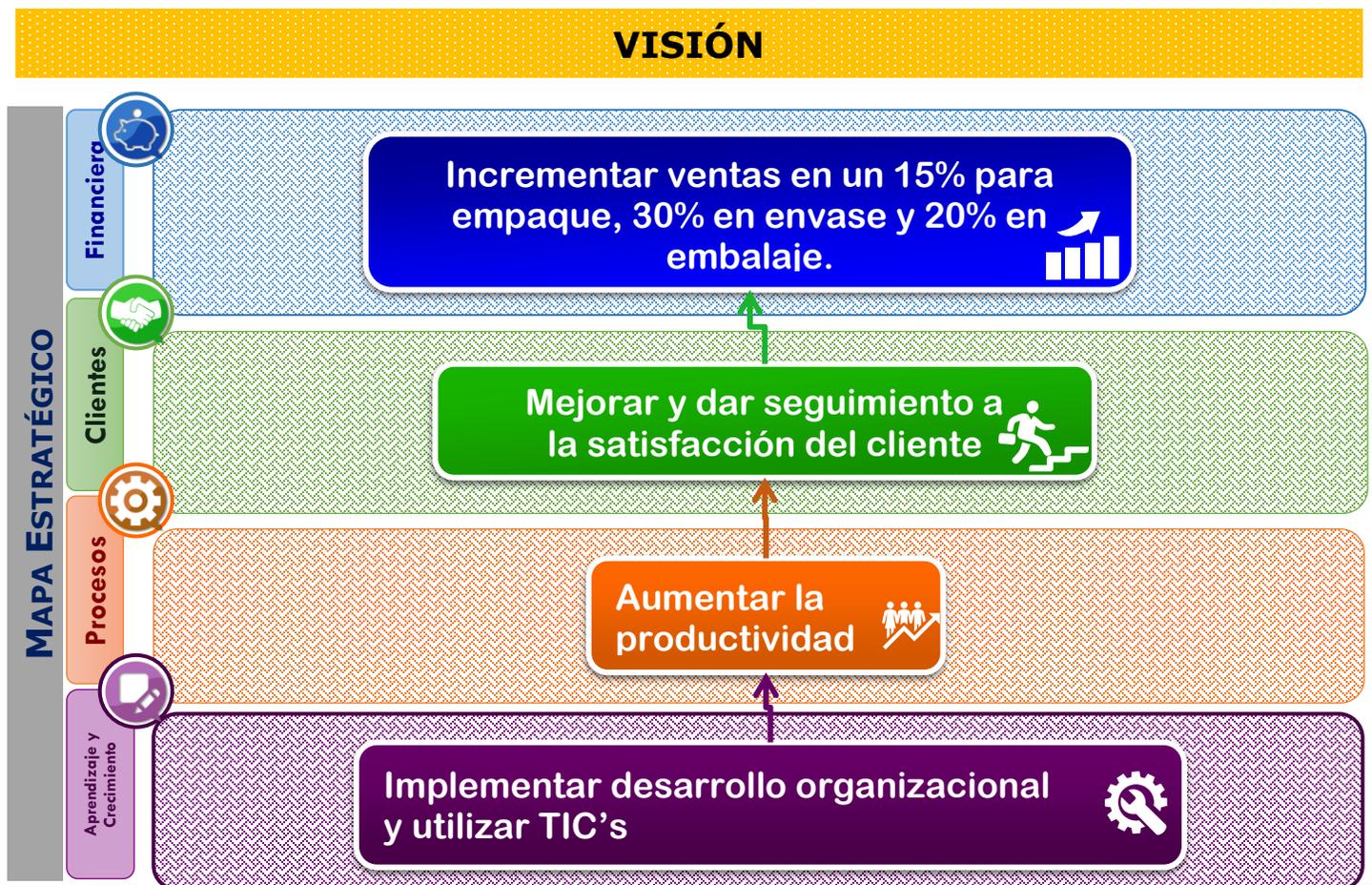
Si la relación de trabajo termina antes de que se cumpla el año de servicios, el trabajador tendrá derecho a una remuneración proporcionada al tiempo de servicios prestados.

- Artículo 80.- Los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de veinticinco por ciento sobre los salarios que les correspondan durante el período de vacaciones.

2. Programa de estrategias

Primero se utilizó una descripción gráfica de la estrategia por medio del *mapa estratégico* del Balanced Scorecard.

Figura 45. Descripción gráfica de la estrategia de “Corecito” con el Mapa Estratégico



Fuente: datos de la empresa “Corecito”

Con base en la descripción básica de la estrategia por medio del mapa estratégico se va estructurando esta. Los objetivos se alinearon en cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard para el logro de la visión de la empresa.

Gracias a esta descripción gráfica el personal de la empresa notó que la estrategia también es un sistema, ya que el objetivo de procesos internos necesita que se lleve a cabo el objetivo de aprendizaje y crecimiento; el objetivo de clientes a su vez necesita que se desarrolle el objetivo de procesos internos y el objetivo financiero necesita que el objetivo de procesos internos se lleve a cabo de una manera satisfactoria; para que, al cumplir con todos, se logre la visión de la empresa.

Sin embargo, eso no es todo, también son necesarios los programas a mediano y corto plazo.

Programación y programas a mediano y corto plazo

Se establecieron los programas a mediano plazo o iniciativas que se tienen que cumplir dentro de cada uno de los objetivos para su alcance y a su vez determinaron los proyectos a realizar para cumplir cada iniciativa propuesta.

Para ello se utilizaron los formatos anteriormente mencionados en el capítulo 3.

Para cada uno de los programas a corto plazo se definieron responsables, así como fechas de inicio y termino de cada proyecto. También se asignó un peso de importancia que consideran para la empresa a cada una de las perspectivas de acuerdo con el punto de vista del director.

Figura 46. Descripción de proyectos e iniciativas de “Corecito”

Objetivo:	Incrementar ventas en un 15% para empaque, 30% en envase y 20% en embalaje. 	Perspectiva:	Financiera
Iniciativa:	Mantener a los clientes y buscar nuevos mercados.	Peso:	30.0
Proyecto	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de término
Crear una estrategia de	Director	20/10/2018	20/06/2019
Adquirir una máquina	Director	01/10/2018	01/10/2021

Objetivo:	Mejorar y dar seguimiento a la satisfacción del cliente 	Perspectiva:	Clientes
Iniciativa:	Realizar entregas a tiempo e implementar servicio	Peso:	15.0
Proyecto	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de término
Entregar pedidos a tiempo	Asistente de Dirección	16/09/2018	20/09/2022
Crear base de datos de clientes	Asistente de Dirección	18/09/2018	28/10/2018
Crear encuesta Net Promotor Score	Asistente de Dirección	29/08/2018	10/09/2018
Dar seguimiento a la encuesta mensualmente	Asistente de Dirección	29/09/2018	29/09/2021

Objetivo:	Aumentar la productividad 	Perspectiva:	Procesos Internos
Iniciativa:	Redistribución de planta	Peso:	30.0
Proyecto	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de término
Implementación de metodología 5's	Jefe de Producción	20/09/2018	20/09/2022

Objetivo:	Implementar desarrollo organizacional y utilizar TIC's 	Perspectiva:	Aprendizaje y crecimiento
Iniciativa:	Mejorar el ambiente laboral y diseñar y crear página	Peso:	25.0
Proyecto	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de término
Establecer perfiles de puestos y procedimientos	Jefe de Recursos Humanos	16/09/2018	28/03/2019
Diseño de página web	Director	29/09/2018	29/01/2019

Fuente: datos de la empresa “Corecito”

Implantación y revisión

Una vez que definidos los objetivos, las iniciativas y los proyectos de la estrategia; se comenzó con su puesta en marcha. Los responsables de los proyectos armaron sus equipos de trabajo (en los casos necesarios), también generaron una solicitud de insumos materiales y económicos para poder cumplir con cada uno de los proyectos en el tiempo y forma en que se comprometieron a realizarlo. Teniendo siempre presente la comunicación, la motivación y el fin por el cual se realizaban.

Se pusieron metas para el cumplimiento de cada uno de los objetivos. Se capacitó y guio al personal para realizar sus proyectos.

Con el fin de revisar el cumplimiento de cada uno de los proyectos y objetivos, se realizaron los formatos que se muestran en las *Figuras 47 y 48*.

Cada uno de los proyectos tiene un KPI o indicador de desempeño con el propósito de saber si se estaban cumpliendo, y en el caso de que no se estuvieran cumpliendo ponerle mayor atención para averiguar el motivo por el cual no se están llevando a cabo en el tiempo planeado.

Para el seguimiento de los objetivos, los formatos se realizaron en el software Excel. Cada uno de los indicadores tiene su fórmula matemática para poder desarrollarlos y evaluarlos. En el caso del seguimiento de los proyectos, el personal decidió llevar el control a mano, ya que sólo se contaba con una computadora para el área administrativa.

Figura 47. Monitoreo del cumplimiento de proyectos de “Corecito”

Objetivo:	Incrementar ventas en un 15% para empaque, 30% en envase y 20% en embalaje. 		Perspectiva:	Financiera	
Iniciativa: Mantener a los clientes y buscar nuevos mercados.			Peso:	30.0	
Proyecto	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de término	Indicador	% de Avance
Crear una estrategia de marketing	Director	20/10/2018	20/06/2019	% de avance en el plan de marketing	
Adquirir una máquina engargoladora	Director	01/10/2018	01/10/2021	Máquina adquirida	

Objetivo:	Mejorar y dar seguimiento a la satisfacción del cliente 		Perspectiva:	Clientes	
Iniciativa: Realizar entregas a tiempo e implementar servicio postventa			Peso:	15.0	
Proyecto	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de término	Indicador	% de Avance
Entregar pedidos a tiempo	Asistente de Dirección	16/09/2018	20/09/2022	Número de pedidos entregados sin retraso	
Crear base de datos de clientes	Asistente de Dirección	18/09/2018	28/10/2018	Clientes registrados	
Crear encuesta Net Promotor Score	Asistente de Dirección	29/08/2018	10/09/2018	% de avance en la encuesta	
Dar seguimiento a la encuesta mensualmente	Asistente de Dirección	29/09/2018	29/09/2021	Puntos obtenidos en el NPS	

Objetivo:	Aumentar la productividad 		Perspectiva:	Procesos Internos	
Iniciativa: Redistribución de planta			Peso:	30.0	
Proyecto	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de término	Indicador	% de Avance
Implementación de metodología 5's	Jefe de Producción	20/09/2018	20/09/2022	Número de S's implementadas	

Objetivo:	Implementar desarrollo organizacional y utilizar TIC's 		Perspectiva:	Aprendizaje y crecimiento	
Iniciativa: Mejorar el ambiente laboral y diseñar y crear página web			Peso:	25.0	
Proyecto	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de término	Indicador	% de Avance
Establecer perfiles de puestos y procedimientos	Jefe de Recursos Humanos	16/09/2018	28/03/2019	Número de puestos con procedimientos documentados	
Diseño de página web	Director	29/09/2018	29/01/2019	% de página web liberada	

Fuente: Fuente: datos de la empresa “Corecito”

Figura 48. Monitoreo del cumplimiento de objetivos de “Corecito”

CUADRO DE MANDO																	
PERSPECTIVA FINANCIERA																	
OBJETIVO	INDICADOR	RESULTADOS												SEMAFORO			
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	GLOBAL	PELIGRO	PRECAUCIÓN	META
Incrementar ventas en un 15% para empaque, 30% en envase y 20% en embalaje.	% de incremento en el volumen de ventas empaque	0.0%	0.0%	0.1%	1.7%	0.0%	16.4%	2.4%	1.7%	1.1%	0.0%	30.1%	0.0%	4.5%	1.75% ≤	1.75% < 3.75%	3.75%
	% de incremento en el volumen de ventas envase	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	24.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.6%	0.0%	65.8%	0.0%	7.5%	3.5% ≤	3.5% < 7.5%	7.50%
	% de incremento en el volumen de ventas embalaje	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.5% ≤	2.5% < 5%	5.00%
PERSPECTIVA CLIENTES																	
OBJETIVO	INDICADOR	RESULTADOS												SEMAFORO			
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	GLOBAL	PELIGRO	PRECAUCIÓN	META
Mejorar y dar seguimiento a la satisfacción del cliente	Índice de recomendación (NPS)	50	0	0	0	0	0	54	0	0	0	0	0	9	6 ≤	7 ≤ 8	9 ≤ 10
	% Incremento de nuevos clientes	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.5%	3.0%	5% ≤	5% < 10%	10.00%
	% de capacidad de respuesta	86%	100%	100%	92%	100%	100%	100%	100%	85%	100%	88%	85%	95%	50% ≤	50% < 100%	100.00%
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS																	
OBJETIVO	INDICADOR	RESULTADOS												SEMAFORO			
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	GLOBAL	PELIGRO	PRECAUCIÓN	META
Aumentar la productividad	Tiempo ciclo	21	21	21	18	17	17	17	16	15	15	15	18	18	30 ≤	30 > 20	20
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO																	
OBJETIVO	INDICADOR	RESULTADOS												SEMAFORO			
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	GLOBAL	PELIGRO	PRECAUCIÓN	META
Implementar desarrollo organizacional y utilizar TIC's	% de tareas realizadas con éxito	89%	67%	75%	71%	100%	89%	100%	100%	86%	89%	100%	100%	89%	50% ≤	50% < 100%	100.00%
	Número de visitas a la página	20	50	30	20	30	50	10	12	24	36	55	80	417	300 ≤	300 < 500	500

Fuente: datos de la empresa “Corecito”

Cada uno de los responsables de los objetivos comenzó su puesta en marcha, así como cada uno de los proyectos que debían realizar. Hubo proyectos en los cuales se necesitaba contratación externa o adquisición de mercancía, por lo tanto, el Director decidió hacerse cargo de estos.

Se recolectaron los datos del año 2019, debido a que el plan comenzó a realizarse a partir de junio del 2018, por lo que decidieron monitorear el cumplimiento de los objetivos a partir del mes de enero de 2019.

Únicamente se tomaron en cuenta los datos de ventas del año 2018, para poder calcular el incremento de ventas con respecto al año 2019.

Se determinaron las metas anuales para cada uno de los objetivos propuestos; en el caso de la perspectiva financiera, en el primer objetivo del incremento del volumen de ventas de empaque, la meta es del 15% para el periodo del plan estratégico (4 años) por lo cual se dividió el 15% entre los 4 años, por lo tanto, la meta anual es lograr un incremento del 3.75% y así para envase y embalaje respectivamente.

En la perspectiva de los clientes, hay tres indicadores: **1.** El índice de recomendación del cliente (NPS), el cual se obtuvo semestralmente mediante unas encuestas enviadas a cada cliente sobre la probabilidad en una escala de 1 a 01 calificando qué tan recomendable era que recomendará a Corecito, luego se procedió a calificar sus respuestas en tres categorías: promotores (9-10), pasivos (7-8), o detractores (0-6). Mediante la fórmula matemática se obtuvo el índice; **2.** Para el caso del incremento de clientes, únicamente se apuntó si tenían un cliente nuevo y se registró comparando con el mes anterior para determinar si había un incremento; **3.** El porcentaje de capacidad de respuesta se obtuvo con respecto a los pedidos solicitados y los pedidos entregados a tiempo, de igual manera con su respectiva fórmula matemática.

Con respecto a la perspectiva de procesos se determinó medir la productividad por medio del tiempo ciclo, el cual consistió en determinar el tiempo en el que se ejecutó la operación para completar un lote de 100 piezas. La meta era cumplir con ese lote en un tiempo de 20 minutos.

Por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento contenía dos indicadores. El primero sobre el porcentaje de tareas realizadas con éxito se refería a las tareas que cada operador tenía asignadas, cuáles sí cumplió. Ellos iban registrando sus tareas en bitácoras. Y el segundo indicador era con respecto a las visitas que tuvieron en la página web. Fue contratado un pasante en Ingeniería en informática para su elaboración.

Poco a poco se fueron realizando cada uno de los proyectos, sin omitir que sí encontraron algunas dificultades en el proceso, debido a que muchas veces no se podía parar la producción, por lo que sí hubo algunos retrasos en los proyectos.

Control

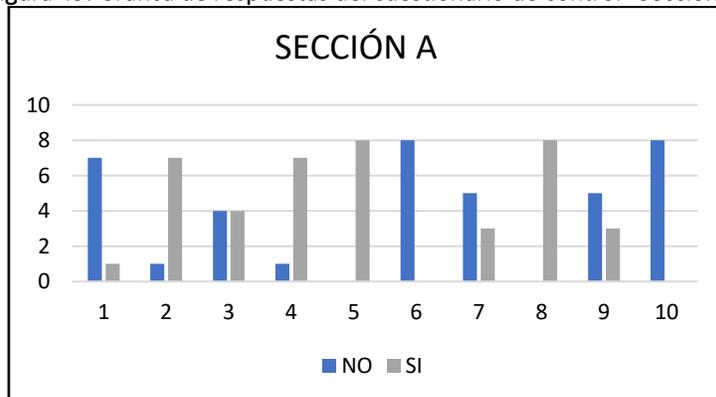
La última etapa de la estrategia consiste en el control ya que es importante medir la efectividad del sistema de planeación que se diseñó y se está implementando en la empresa.

La propuesta de este control fue realizar el cuestionario en el mes de noviembre, para tener una retroalimentación en el mes de diciembre.

Sección A

1. ¿Se ha supuesto que al introducir un sistema de planeación estratégica en la empresa, surgirán resultados milagrosos de la noche a la mañana?
2. ¿Ha habido resistencia a la planeación?
3. ¿Hubo el supuesto de que la planeación era fácil?
4. ¿La dirección dedica tiempo a la planeación?
5. ¿La dirección se involucra con implementación de los proyectos?
6. ¿Se han cumplido en tiempo y forma los proyectos?
7. ¿Considera que los tiempos para ejecutar los proyectos fueron adecuados?
8. ¿Considera que el número de proyectos para el cumplimiento de los objetivos es el adecuado?
9. ¿Se ha llevado a cabo la revisión del cumplimiento de los objetivos, iniciativas y proyectos?
10. ¿Se necesitan cambios principales en el sistema de planeación estratégica?

Figura 49. Gráfica de respuestas del cuestionario de control "Sección A"



Fuente: elaboración propia

Sección B

B1. Valor general percibido por los Directivos

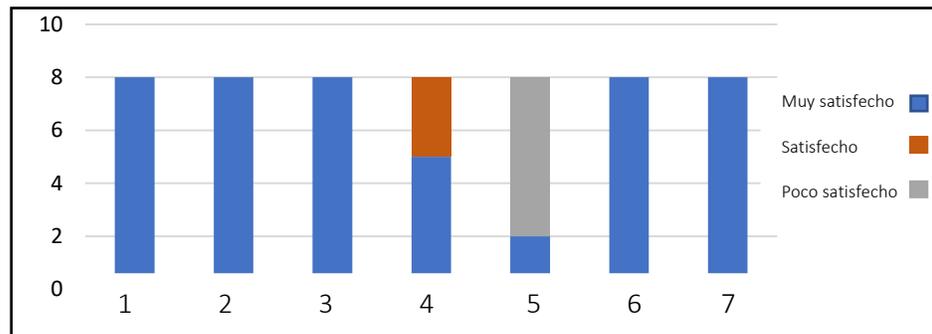
- ¿El director cree que el sistema le ayuda a cumplir mejor sus responsabilidades?
- ¿En general el director percibe que los beneficios de la planeación estratégica son mayores que los costos?

Para ambas preguntas, la respuesta del Director fue que estaba satisfecho.

Sección B2

- Desarrollar misión, visión de la empresa.
- Evaluar adecuadamente las fortalezas de la empresa.
- Evaluar adecuadamente las debilidades de la empresa.
- Desarrollar objetivos útiles a largo plazo.
- Aclarar prioridades de la empresa.
- Desarrollar planes a largo, mediano y corto plazo.
- Nuestros indicadores financieros han sido mejores después de introducir la planeación.

Figura 50. Gráfica de respuestas del cuestionario de control "Sección B2"



Fuente: elaboración propia

Sección B3

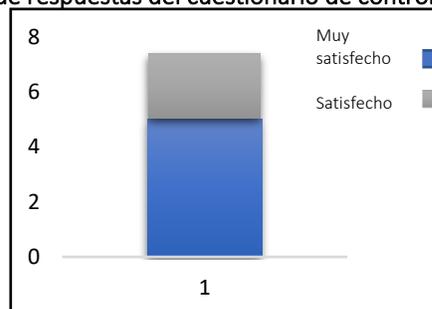
- El sistema de planeación es una fuerza coordinada y unida en las operaciones de la compañía.
- El sistema de planeación facilita la comunicación y colaboración en toda la compañía.

En este caso todos están muy satisfechos con estas afirmaciones.

Sección B4

- La dirección ha aceptado la idea de que la planeación estratégica sea su responsabilidad principal.

Figura 51. Gráfica de respuestas del cuestionario de control "Sección B4"

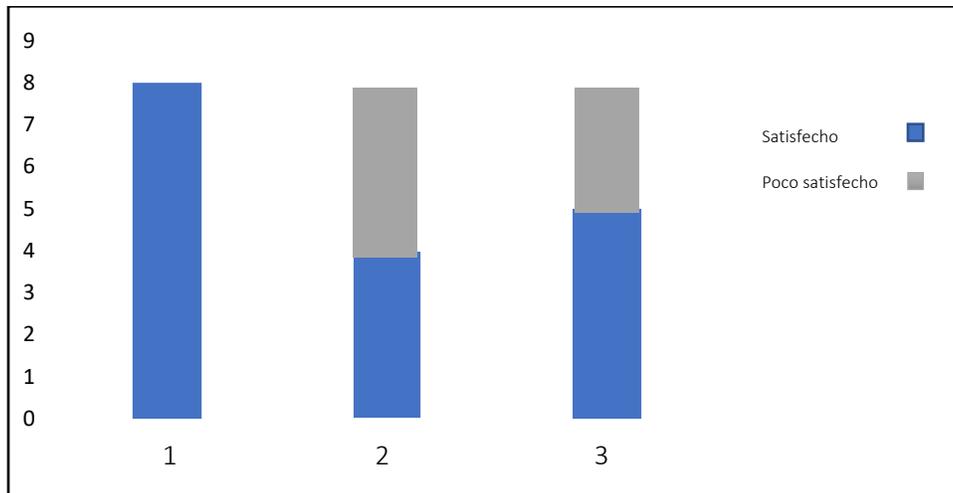


Fuente: elaboración propia

Sección B5

- La alta dirección dedica el tiempo adecuado para la Planeación Estratégico.
- Los procedimientos de planeación son bien entendidos en la empresa.
- Las nuevas ideas son generalmente bienvenidas.

Figura 52. Gráfica de respuestas del cuestionario de control "Sección B5"



Fuente: elaboración propia

En general el sistema de planeación se está entendiendo de una manera correcta, el personal lo está llevando a cabo con algunos retrasos, pero han hecho el mayor de sus esfuerzos por implementar lo que ellos mismos diseñaron y se propusieron, aunque se puede observar que algunos consideran que aún hay resistencia por parte de algunos miembros de la empresa.

Consideran que el sistema ha permitido tener una mejor comunicación entre toda la empresa.

Todos los operadores y el Director están satisfechos con lo que han logrado. Sin embargo, van a poner atención un poco más en los tiempos de implementación, así como en motivar a las personas que aún se resisten a cumplir con el sistema de planeación.

4.2 Discusión de resultados.

La metodología diseñada permitió resolver la problemática que se identificó en la empresa “Corecito” a través de elaborar y llevar a cabo el plan estratégico para el periodo 2018-2022.

En el primer año de creación e implementación del plan estratégico se obtuvieron cambios significativos dentro de la organización.

Se estableció la misión, visión, valores, políticas, objetivos, programas y proyectos para darle una dirección a la empresa y en efecto un crecimiento.

Los programas realizados dentro de cada uno de los objetivos se han ido cumpliendo poco a poco y algunos con retrasados mínimos.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

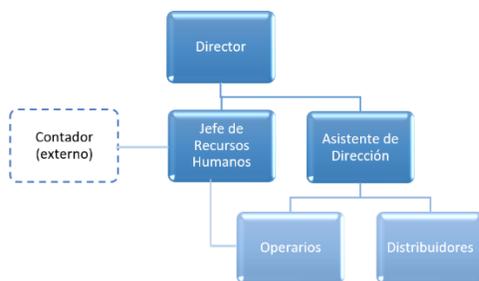
Dentro de esta perspectiva se encontraban dos proyectos a realizar:

1. Establecer perfiles de puestos y procedimientos.
2. Diseño de página web.

Perfiles de puestos y procedimientos.

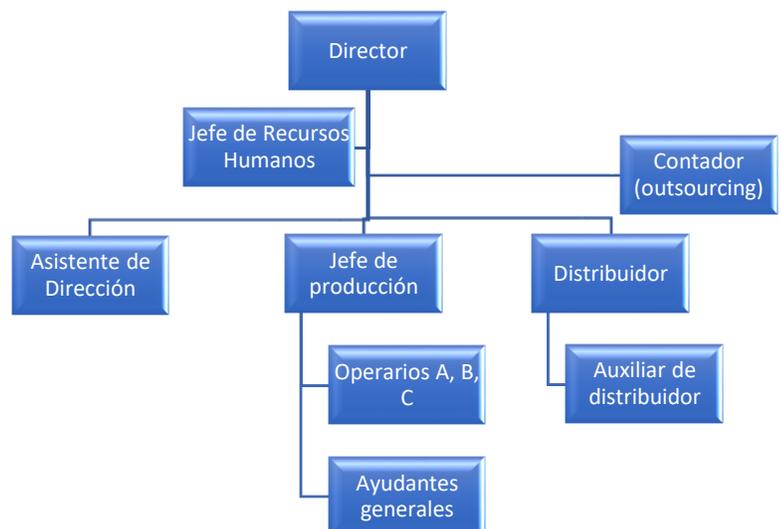
Al comenzar este proyecto, el Director, con base en el diagnóstico realizado y al iniciar con la puesta en marcha de la planeación estratégica, se dio cuenta que era necesario reestructurar el organigrama de la empresa para mejorar su funcionamiento, acorde con las nuevas necesidades, quedando de la siguiente manera:

Figura 53. Organigrama anterior



Fuente: elaboración propia

Figura 54. Organigrama actual



Fuente: elaboración propia

Posteriormente se comenzaron a realizar los perfiles de puestos y sus procedimientos. Se realizaron los perfiles de puesto bajo este formato ejemplo.

Figura 55. Ejemplo perfiles de puesto

CORE	COREMPAQUES S.A. DE C.V.	TEMA	NÚMERO DE PUESTOS
	PERFIL DE PUESTO JEFE DE PRODUCCIÓN	FECHA	14/07/2013

I. Identificación del puesto

Área: Producción
Nombre del puesto: Jefe de producción

II. Propuesta de misión del puesto

Asignar la correcta ejecución de las actividades en la planta de producción para lograr los objetivos generados por la Dirección General

III. Esfuerzos de interacción

Internas: Gerente de ventas y compras, Auxiliar administrativo, Logística
Externas: Proveedores

IV. Tramo de control

Reporta a: Director General, Gerente de ventas y compras, Auxiliar administrativo
Supervisa a: Operario A, B y C, Ayudantes Generales, Logísticos, Choferes

V. Funciones del puesto

Funciones esenciales

- Recibir los pedidos que los proveedores entregan en la empresa
- Supervisar la calidad de los productos entregados por los proveedores
- Planificar, dirigir, controlar y supervisar el adecuado proceso de producción
- Escribir diariamente en el posarón, los pedidos que hay que entregar en el día
- Monitorear la correcta implementación de los diferentes procedimientos
- Generar reportes de inventario, producto terminado y desperdicio diario
- Supervisar la calidad de los productos que se envían a los clientes
- Evaluar y validar las solicitudes de cambios o nuevos requerimientos en equipo, maquinaria e instalaciones en la planta
- Capacitar al personal
- Mantener en orden el almacén
- Hacer la programación de los viajes para cumplir adecuadamente con los clientes
- Realizar reporte de producto terminado entregado a logística
- Chogar y auxiliar administrativo los reportes de inventario, producto terminado y desperdicio diario
- Comunicación constante con Auxiliar administrativo y gerente de compras y ventas

Funciones Auxiliares

- Limpeza de planta
- Limpeza de baño
- Limpeza de área de comedor

VI. Requisito de Formación académica

K. Formación académica		E. Formación / Capacitación académica y estudios requeridos	
Incompleta	Completada	Francés	Ingeniería Industrial, Administración
Primaria	X	Español	X
Secundaria	X	Idioma Inglés	Idiomas / Maestría
Tercero		Idioma Alemán	
Superior Universitario	X	Idioma Japonés	
		Idioma Chino	

VII. Requisitos de conocimientos

Conocimientos técnicos principales requeridos para el puesto		¿Documentación probatoria?	
Laborajo de equipo	SI	NO	
Sistemas de Gestión	SI	NO	

Programas de especialización requeridos para el puesto

Programación y Organización		¿Documentación probatoria?	
	SI	NO	

VIII. Conocimientos de Ofimática e idiomas

Nivel de dominio		Nivel de dominio	
Ofimática	No aplica	Idiomas	No aplica
Word		Idioma Inglés	
Excel	X		

IX. Requisitos de experiencia

Experiencia general: Años: 2 años
Experiencia específica: Años mínimos en el puesto: 1 año

Nivel mínimo de puesto:

Profesional / especialista Asistente / Coordinador Jefe de área Gerente / Director

X. Habilidades y competencias

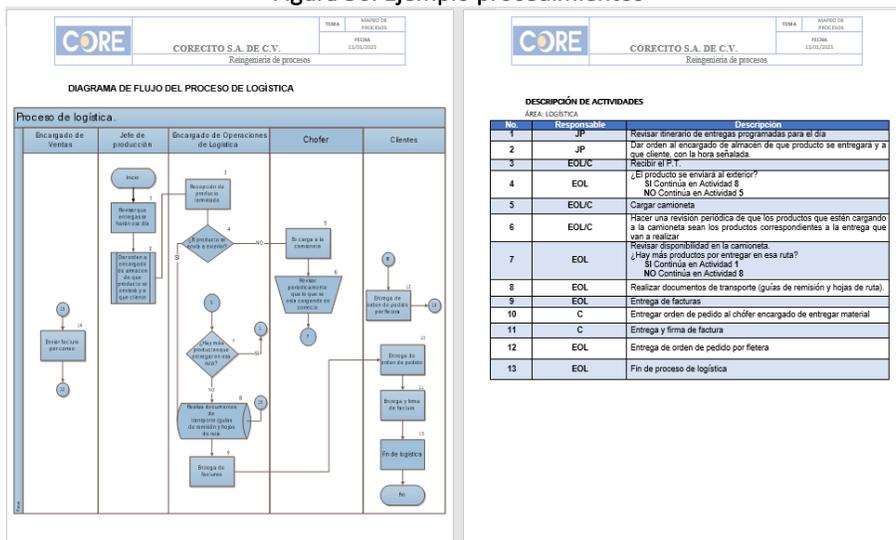
Liderazgo, Administrativas, Desarrollo del Equipo, Trabajo Bajo Presión, Creativo, Estabilidad Emocional, Comunicación, Responsabilidad

Contratado	Contratante	Aprobó
Jefe de producción	Lic. <u>Mirella Retreague</u> , Jefe de Recursos Humanos	Ing. Gustavo Carbajal, Director Corempaques S.A. de C.V.

Fuente: elaboración propia

De la misma forma con un formato se desarrollaron cada uno de los diagramas de flujo de los procesos por áreas y los procedimientos que debía seguir cada operario.

Figura 56. Ejemplo procedimientos



Fuente: elaboración propia

El segundo proyecto fue realizar la página de internet. Sin embargo, primero realizaron una página en la red social Facebook. Mencionando que muy pronto habría página oficial. Por efectos de confidencialidad, se cubrió el nombre de la página web y de Facebook.

Figura 57. Red social de “Corecito”



Fuente: Facebook de la empresa

Perspectiva de procesos internos.

En el caso de esta perspectiva, el proyecto para cumplir el objetivo de aumentar la productividad consistió en realizar la implementación de la metodología 5's. Ya que no contaban con el área adecuada para realizar sus funciones, tenían cosas que no correspondían al área de trabajo impidiendo el correcto desempeño de cada operador, así como retrasos en las entregas.

Tabla 1. Descripción del antes de la implementación de la Metodología 5's

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consistió en identificar y clasificar los materiales indispensables para la ejecución del proceso. 2. Se procedió a ordenar los materiales indispensables, facilitando las tareas de encontrar, usar y reponer estos útiles. 3. Eliminar la suciedad del puesto de trabajo, así como su correcto mantenimiento. 4. El personal debe realizar siempre estas 3s's anteriores de manera que para ellos sea "normal" realizarlas día a día. 5. Las 5's son un ciclo que se repite, por lo tanto, hay que mantener haciéndolas: "disciplina".
	<p>Se encontraba la materia prima arriba de la oficina del Director; amontonada, con peligro de caerles encima a los operadores. De igual manera tenían difícil acceso a ese material ya que no contaban con espacio para colocar una escalera.</p>



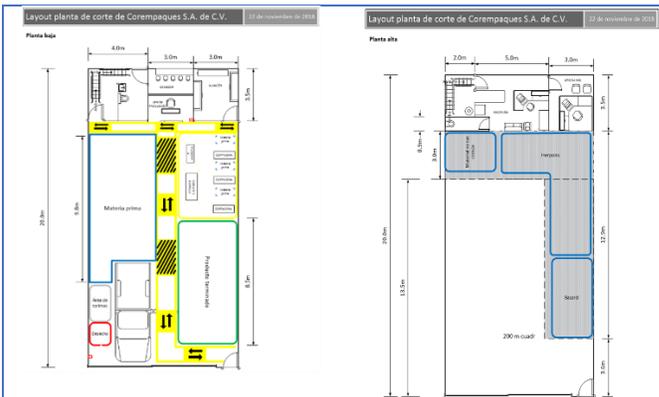
Esta es la parte de abajo de la foto anterior. Se ven unos racks de herramientas detrás de más materia prima, obviamente de nulo acceso ese rack. Se alcanza a ver muy poco una máquina de corte enfrente de los tubos de cartón, con muy poco espacio para que el operador trabaje, tiene los tubos inmediatamente atrás de su espalda. Cables colgando en el área de corte. Muy poca seguridad.



En esta imagen se puede observar todo en desorden, combinada la materia prima con pallets, con producto terminado, un muy pequeño espacio para transitar por la planta.

Fuente: elaboración propia con fotos de "Corecito"

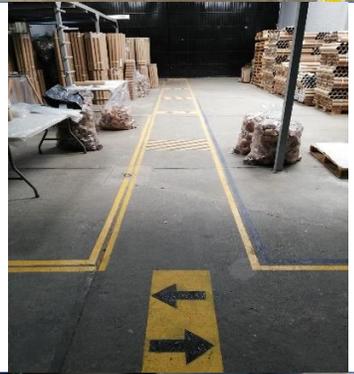
Tabla 2. Descripción del después de la implementación de la Metodología 5's



Se realizó un Lay out de la planta de producción, delimitando áreas con los colores correspondientes de marcateje de acuerdo con los reglamentos de la STyPS. Del lado izquierdo se encuentra la planta baja, y del lado derecho se encuentra el segundo piso. Se estableció el área de materia prima, el área de producto terminado, el área de desecho, el área de trabajo, los pasillos de circulación.



Ya se cuenta con el área de trabajo delimitada con las medidas correspondientes de operación establecido en el reglamento de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS).

		<p>Se puede observar que cada estación de trabajo cuenta con su máquina y su tabla de herramientas ordenada; se determinó de esa manera porque cada uno necesita esas herramientas para el ajuste de las máquinas antes de iniciar operación o durante el proceso por lo tanto para disminuir tiempos y movimientos, se determinó que lo mejor era colocar a cada operario su tabla de herramientas.</p>
		<p>El pasillo de entrada y circulación de la planta también se delimitó, estableciendo áreas de precaución para realizar cruces de un área a otra.</p>
		<p>En esta imagen se pueden observar a las operarias realizando su trabajo diario. Cada operadora se encuentra en su estación de trabajo. Y 2 personas recientemente contratadas se encuentran empacando el producto terminado. Se puede observar todo un poco más ordenado.</p>
		<p>Esta es una vista desde el segundo piso. Se puede observar el área de materia prima y el material ordenado.</p>
		<p>En esta foto, como primer punto, se observa el producto terminado en su área correspondiente (verde). También se observa la escalera para tener acceso a los tapancos donde se encuentra la materia prima y una operaria bajando materia prima.</p>

Fuente: elaboración propia con fotos de "Corecito"

Cabe destacar que la implementación de la metodología 5's se tuvo que realizar en tiempos libres, extras y en algunas ocasiones los operadores tuvieron que asistir algunos fines de semana. Hubo una gran disponibilidad del personal y al ver los cambios se sintieron más motivados para realizar sus operaciones. Aún quedan cosas por realizar como la etapa de estandarizar y mantener.

Perspectiva de clientes.

En cuanto a la perspectiva de clientes se tenían cuatro proyectos a realizar:

1. Entregar pedidos a tiempo.

Se midió la efectividad en la entrega de pedidos con la fórmula matemática correspondiente, llevando un registro mes con mes en Excel.

Figura 58. Registro de pedidos entregados mes con mes durante el año 2019.

FÓRMULA	RESULTADOS												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	GLOBAL
<i>Número de solicitudes atendidas a tiempo</i> <i>Número total de solicitudes requeridos</i>	86%	100%	100%	92%	100%	100%	100%	100%	85%	100%	88%	85%	95%

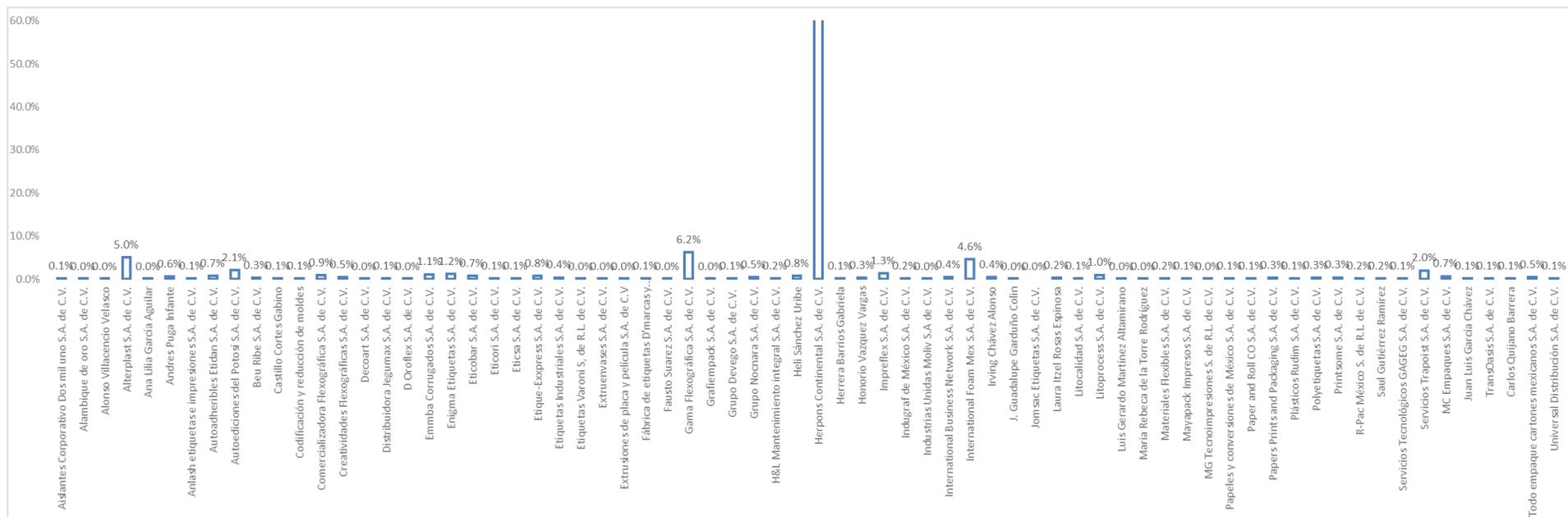
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<i>Número de solicitudes atendidas a tiempo</i>	30	26	20	24	18	10	26	25	28	18	22	28
<i>Número total de solicitudes requeridos</i>	35	26	20	26	18	10	26	25	33	18	25	33

Fuente: elaboración propia con información de "Corecito"

2. Crear base de datos de clientes.

Se creó una base de datos en Excel de todos los clientes, con números telefónicos, correos electrónicos, domicilio, entre otros datos que continuamente requieren saber, como RFC, tipo de pago, etcétera. Para efectos de estos resultados no es posible mostrar toda la lista, pero de manera gráfica se exponen las ventas por cliente.

Figura 59. Gráfica de contribución de ventas por cliente año 2019.

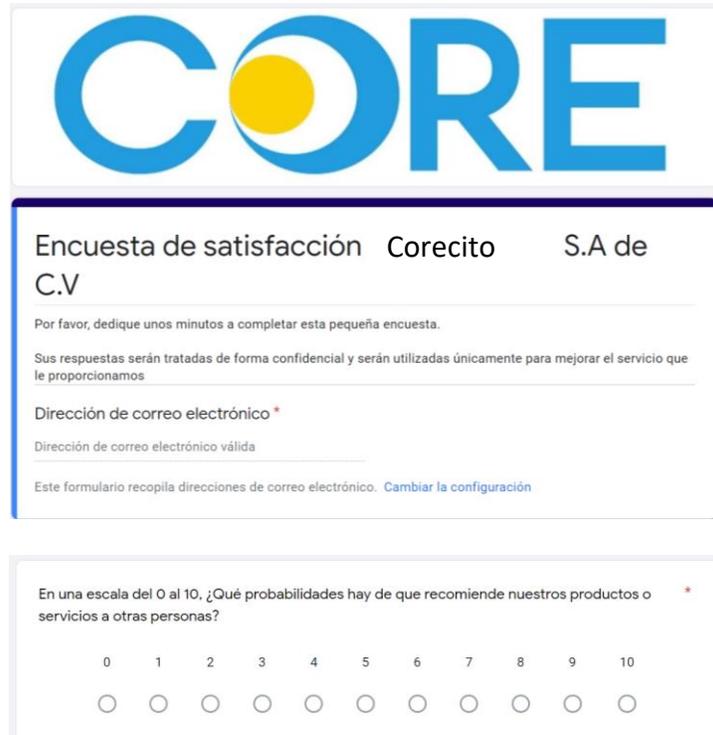


Fuente: elaboración propia con información de "Corecito"

3. Crear encuesta Net Promotor Score

Se diseñó una encuesta en Google para comenzar con la evaluación del Índice de Recomendación de los Clientes (NPS). Además de agregar algunas preguntas más sobre el servicio ofrecido. Esta fue enviada por correo a los clientes en el mes de enero y julio de 2019. En la Figura 60 se muestra una pequeña imagen de la pantalla principal de la encuesta.

Figura 60. Pantalla principal del NPS.



The image shows a screenshot of a Google Forms survey titled "Encuesta de satisfacción Corecito S.A de C.V.". At the top is the "CORE" logo in blue and yellow. Below the title, there is a short introduction: "Por favor, dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos". A required field for "Dirección de correo electrónico" is present, with a note: "Este formulario recopila direcciones de correo electrónico. Cambiar la configuración". The main question is: "En una escala del 0 al 10, ¿Qué probabilidades hay de que recomiende nuestros productos o servicios a otras personas?". Below the question is a horizontal scale from 0 to 10, with radio buttons for each number.

Fuente: Google Docs de "Corecito"

4. Dar seguimiento a la encuesta mensualmente.

Se había propuesto dar seguimiento a las respuestas de las encuestas mensualmente, pero como se decidió aplicarla semestralmente ahora el seguimiento de las respuestas lo hacen cada 6 meses. Se revisan los resultados y se dan cuenta qué clientes si responden las encuestas y quienes no. Esto puede servir también para ver por qué no están respondiendo a sus encuestas y en otro caso buscar la manera de obtener esa retroalimentación de parte de los clientes.

Perspectiva financiera.

En la última perspectiva que contiene los objetivos financieros, se determinaron dos proyectos:

1. Crear una estrategia de marketing.

Este proyecto se ha retrasado, debido a los proyectos anteriores y al trabajo con el que cuentan en la empresa. Por el momento no se cuenta con evidencia de si ya se llevó a cabo.

2. Adquirir una máquina engargoladora.

Respecto a este proyecto, el fin era buscar un nuevo mercado, reutilizando el producto sobrante y que no se convirtiera en basura.

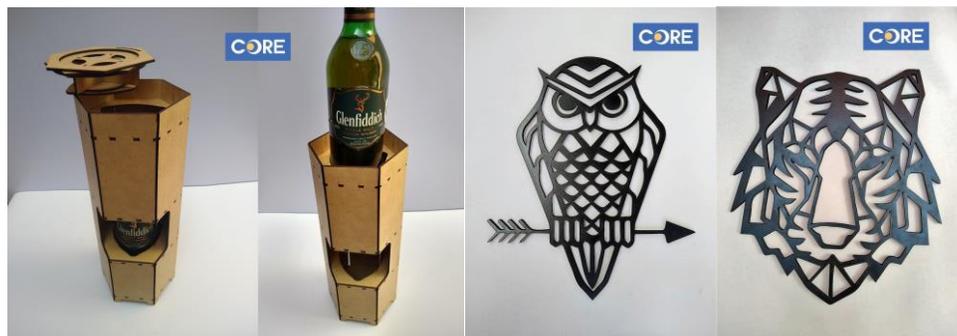
Se adquirió esta máquina en marzo de 2019, elaborando nuevos productos.

Figura 61. Productos elaborados a base de sobrante de otros productos.



Fuente: página de Facebook de "Corecito"

Figura 62. Nuevos productos elaborados en máquina engargoladora



Fuente: página de Facebook de "Corecito".

4.3 Conclusiones

Se desarrolló e implementó un Plan Estratégico en una microempresa dedicada al comercio de empaques, envases y embalaje, llevando a cabo cada una de las etapas que la constituyen.

Se realizó el diagnóstico de la microempresa, recabando y analizando la información sobre su ubicación, su organigrama, sus procesos y con base en este, se estructuró a la empresa como un sistema primero por descomposición funcional y después mediante el modelo de caja negra. Esto permitió tener un panorama muy amplio y completo de la empresa, determinando que la empresa necesitaba un plan estratégico que le permitiera saber en dónde estaba y establecer sus líneas de acción para llegar a un estado deseado.

Se diseñó el plan estratégico de la empresa para el periodo comprendido del año 2018 al año 2022, con el cual se definió la primeramente la misión, la visión, los valores y políticas de la que rigen a la empresa, todo esto con la participación de todo el personal de la empresa, desde el Director hasta los operarios.

Se realizó el análisis FODA que permitió dar paso a la formulación de objetivos guiados de la herramienta del Balanced Scorecard para enfocar los objetivos en cuatro perspectivas de la empresa: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Se establecieron programas a corto y mediano plazo para cumplir con los objetivos propuestos. Cada programa establecido para un periodo de ejecución, con su respectivo responsable de cumplir con ese proyecto y con un KPI (Indicador) el cual permitió monitorear el cumplimiento de cada proyecto y de cada objetivo.

Se logró una mejora significativa en la empresa con pequeños proyectos, desde que el personal se sintió más comprometido y motivado, hasta que hubo una mejor comunicación en la empresa, aumento en la productividad, adquisición de maquinaria y modificaciones en el lugar de trabajo y personal mejor capacitado.

Se diseñaron herramientas por medio de Excel para que la empresa pudiera cumplir con el monitoreo y control de los proyectos, También se guió a la empresa en la implementación de diversos proyectos.

CONCLUSIONES GENERALES

Esta tesis de investigación reporta que las mipymes son el sector más importante del país, generan la mayor fuente de empleo. Es de vital importancia para la economía del país atender las necesidades que ellas presentan en este mundo tan cambiante y turbulento.

Con base en los resultados de la presente tesis se concluye que fue posible cumplir con el objetivo general de desarrollar e implementar en una microempresa un conjunto de líneas de acción que permitiera a una mipyme familiar elaborar su plan estratégico para que, con base en este, determinara los objetivos a los cuales quería llegar en el mediano y largo plazo, adaptándose a los cambios existentes en su entorno para su permanencia y crecimiento en el mercado utilizando el enfoque de sistemas, la planeación estratégica y herramientas como el Análisis FODA, el Balanced Scorecard y los KPI's.

Mediante el enfoque de sistemas es posible conceptualizar la empresa de forma integral como un sistema permitiendo identificar las áreas de la empresa, los stakeholders y su entorno, así como sus interrelaciones.

La planeación estratégica de Steiner es muy completa. Sin embargo, para efectos de la aplicación en una microempresa es demasiado extensa, aunado a que la mayoría de las veces estas empresas no tienen conocimiento de lo que significa realizar actividades de planeación estratégica. Por lo tanto, se decidió tomar, desde mi punto de vista, a los elementos más relevantes y necesarios para elaborar el plan estratégico en una microempresa sin modificar el modelo principal. En este contexto, la base metodológica que soporta a esta tesis es la planeación estratégica de Steiner.

La herramienta del Balanced Scorecard permitió también ver a la empresa como un sistema; como un "todo", en el cual todas las perspectivas bajo las cuales se enfoca (perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento) están interrelacionadas, teniendo una estructura de causa y efecto entre ellas para el posible cumplimiento de la visión y el diseño de la estrategia a seguir para cumplir con los objetivos.

Se lograron muchos proyectos que se establecieron en el plan estratégico de la empresa con mejoras significativas para ellos. Esto los motiva a seguir creciendo y superándose para hacer crecer su empresa.

La participación de todo el personal es muy importante para el cumplimiento de una estrategia, ya que, al ser partícipes de esto, tienen mayor sentido de pertenencia, mayor compromiso y mayor motivación con su trabajo.

Es importante señalar que el apoyo por parte del Director y del personal fue indispensable para la realización de este proyecto, siempre mostrando la mayor disposición.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN A SEGUIR

Con base en la investigación y la propuesta elaborada en esta tesis, se recomiendan las siguientes líneas de investigación:

- Afinar la propuesta e implementarla en una mediana empresa, tomando como base este primer acercamiento.
- Profundizar más en el Balanced Scorecard para diferentes proyectos en micro o pequeñas empresas, no como parte de la planeación estratégica.
- Elaborar a partir de esta tesis un artículo de investigación para ser publicado en una revista.
- Diseñar la estrategia de marketing para esta microempresa.

ANEXOS

Anexo 1. Resultados de la información sobre la Planeación Estratégica

Tabla 1 A. Respuestas al cuestionario sobre Planeación Estratégica

	DIRECTOR	RR.HH	DISTRIBUIDOR	OPERADORA	OPERADORA	OPERADORA	ASISTENTE DE DIRECCIÓN	DISTRIBUIDOR
ITEMS	GUSTAVO	MINETT	ENRIQUE	SARA	RAQUEL	GRACIELA	ANA	JOSÉ
MISIÓN	E	D	D	B	C	B	D	C
VISIÓN	D	D	D	B	B	B	D	C
OBJETIVOS	D	D	D	C	C	C	C	C
ESTRATEGIA	E	D	A	B	C	B	A	C
PUESTOS Y PROCEDIMIENTOS	D	D	A	B	A	B	D	B
INDICADORES DE DESEMPEÑO	C	A	A	A	A	A	B	A

A	No hay
B	No la conoce
C	Tiene una idea
D	La sabe
E	La interioriza

Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de los Stakeholders

Gráfica 1 A. Misión de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 2 A. Visión de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 3 A. Objetivos de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 4 A. Estrategia de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 5 A. Puestos y procedimientos de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 6 A. Estrategia de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Premisas de la Planeación: El plan para planear.

Figura 1 A. Tríptico con glosario de Planeación Estratégica cara interna.

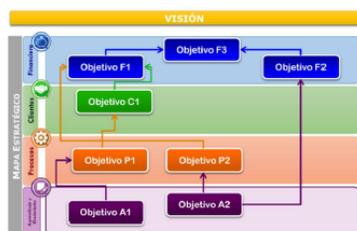
<h3>Planeación Estratégica</h3> <p>"La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer su visión, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía" (Steiner G., 1979).</p> <ul style="list-style-type: none"> Entorno externo Es el espacio o "ciberspacio" que está más allá del control de la organización. En este espacio se encuentran y generan los hechos y las tendencias que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. Entorno interno Es el espacio que pertenece a la organización, que está bajo su control y sobre el cual puede actuar y decidir. Es el espacio de sus "cuatro paredes". Análisis FODA 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalezas Son las actividades que la organización puede controlar y que desempeña muy bien. Oportunidades Hechos o tendencias que podrían beneficiar significativamente a la organización en el futuro. Debilidades Son las actividades que la organización puede controlar y que desempeña mal o muy mal. Amenazas Hechos o tendencias que podrían perjudicar significativamente a la organización en el futuro. Misión Expresión perdurable de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del negocio. Es la razón de ser, es el por qué existe la empresa. Visión Es una imagen compartida sobre lo que queremos que nuestras organizaciones sean o lleguen a ser... Proporciona un propósito intencionado para una orientación futura. 	<ul style="list-style-type: none"> Objetivo Un objetivo se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo específico de tiempo. Programa Es un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí, y que son de similar naturaleza. Proyecto Es un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas. Stakeholders Son las personas directamente involucradas en la empresa (operación o administración) para su completo funcionamiento.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Figura 2 A. Tríptico con glosario de Planeación Estratégica cara externa.

● Balanced Scorecard (BSC)

También conocido como Cuadro de Mando Integral, es la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara.



● Perspectiva Financiera
Describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales.

● Perspectiva de Clientes
Define la proposición de valor para los clientes objetivo. La proposición de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor.

● Perspectiva de Procesos Internos
Identifica aquellos pocos procesos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia.

● Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
Identifican qué trabajos (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué clase de clima (el capital organizativo) se requieren para apoyar los procesos de creación de valor.

● Iniciativas

Son los programas, las actividades, los proyectos y las acciones en las que nos embarcaremos para alcanzar o superar las metas fijadas.

● Key Performance Indicators

Medidas estándares que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados.

“Si pudiéramos saber primero dónde estamos y hacia dónde vamos podríamos juzgar mejor qué hacer y cómo hacerlo”.

Abraham Lincoln, 1858.





Glosario para la Planeación Estratégica

Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS

1. Ackoff, R. (1973). Science in the Systems Age: Beyond TE, OR, and MS. *Operations Research*.
2. Ackoff, R. (1983). *Planificación de la empresa del futuro*. México: Limusa Noriega Editores.
3. Altair Consultores. (2005). El Cuadro de Mando Integral. *Economía 3*.
4. Andersen, A. (1999). *Diccionario de economía y negocios*. Espasa Calpe.
5. Barrera Novoa, A. R. (2017). Conocimientos de gestión contable y financiera de los dignatarios de las juntas de acción comunal de Sogamoso. *Prospecta Colombia*.
6. Bertalanffy, L. V. (1976). *Teoría general de los sistemas*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
7. Bonilla Ruz, L. F. (2014). *El Paradigma Paradójico: O La Historia Del Ser*. Indiana, EE.UU.: Palibrio LLC.
8. Boyett, J., & Boyett, J. (1999). *Hablan los Gurús*. Colombia: Norma.
9. Córdova Ruiz, Z., Carrillo, S., & Bustamante Valenzuela, A. (2014). *La planeación estratégica y su efecto en la permanencia y consolidación de la pequeña y mediana empresa familiar*. Universidad Autónoma de Baja California. UDUAL.
10. Dini, M., & Stumpo, G. (2018). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
11. Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Nueva York: Harper & Row.
12. Durán, P. (6 de julio de 2017). *Naciones Unidas México*. Obtenido de <https://www.onu.org.mx/microempresas-pymes-y-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
13. Espejo, R., & Reyes, A. (2016). *Sistemas organizacionales. El manejo de la complejidad con el modelo del sistema viable*. Bogotá: Universidad de los Andes: Ediciones Uniandes.

14. Ferraro, C., & Stumpo, G. (julio de 2010). *Researchgate*. Obtenido de Researchgate Web site: https://www.researchgate.net/publication/270507075_Políticas_de_apoyo_a_las_pymes_en_America_Latina_Entre_avances_innovadores_y_desafios_institucionales
15. Fuentes Zenón, A. (1990). *El problema general de la planeación. Pautas para un enfoque contingente*. Distrito Federal: Facultad de Ingeniería, UNAM.
16. Fuentes, Z. A. (1998). *Las Armas del Estratega*. México, Distrito Federal: Facultad de Ingeniería, UNAM.
17. Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración Estratégica, de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega.
18. Gálvez, C. (2016). *Visualización de las principales líneas de investigación en salud pública: un análisis basado en mapas bibliométricos aplicados a la revista española de salud pública (2006-2015)*. Madrid, España. Obtenido de Redalyc.
19. Gil Ospina, A. A., & Jiménez Sepúlveda, J. J. (2015). El contexto económico global de la pyme. *Revista Académica e Institucional Páginas de la UCP*, 155-179.
20. Gonzales, E., Hommes, M., & Mirmulstein, M. (2014). *MSME Country Indicators 2014. Towards a Better Understanding of Micro, Small, and Medium Enterprises*. Washington DC: International Finance Corporation.
21. Greene, R., & Elffers, J. (2007). *Las 33 estrategias de la guerra*. México: Océano.
22. Guzmán Sánchez, M. V., & Trujillo Cancino, J. L. (2013). Los mapas bibliométricos o mapas de la ciencia: una herramienta útil para desarrollar estudios métricos de información. *Revistas UNAM*, 95-108.
23. Hessen, J. (2012). *Teoría del conocimiento*. Instituto Latinoamericano de Ciencia y Artes.
24. INEGI. (2018). *INEGI*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/buscador/default.html?q=CENSOS+ECONOMICOS+2018>
25. Jackson, M. (2003). *Systems Thinking: Creative Holism for Managers*. Inglaterra: John Wiley & Sons Ltd.
26. Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.

27. Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*.
28. *Karolinska Institutet*. (julio de 2020). Obtenido de Karolinska Institutet. University Library: <https://kib.ki.se/en/publish-analyse/bibliometrics>
29. Konfio. (2018). *Konfio*. Recuperado el 2019, de <https://konfio.mx/reporte-credito-pyme>
30. Lacayo Ojeda, M., & García Pérez, S. (2018). *Principales problemas que impiden la permanencia y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas mexicanas*.
31. Larousse Editorial. (2016). *Diccionarios.com*. Obtenido de <https://www.diccionarios.com/diccionario/espanol/medir>
32. Martínez Sánchez, J. (17 de noviembre de 2019). Disciplina, un valor inestimado. *El Herald*.
33. Mayo-Castro, A., González Hernández, A., & Pérez Sánchez, B. (2016). Empresas familiares en México: Gobierno corporativo y la sucesión. *Vinculatégica Efan, Universidad Autónoma de Nuevo León*. Obtenido de <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculatega/Revistas/R2/2489-2512%20-%20Empresas%20Familiares%20En%20Mexico%20Gobierno%20Corporativo%20Y%20La%20Sucesion.pdf>
34. Nivel, P. R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso; maximizar la gestión y mantener los resultados*. Barcelona: Gestión 2000.
35. Ochoa Rosso, F. (1997). *Cuadernos de Planeación y Sistemas No. 10. Método de los Sistemas*. Ciudad de México: FOTOLITO ALVAREZ.
36. Organización Mundial del Comercio. (2017). *Organización Mundial del Comercio*. Recuperado el 2019, de https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc11_s/briefing_notes_s/bfms
37. Pearce II, J. A., & Fred, D. (1987). Corporate Mission Statements: The Bottom Line. *The Academy of Management Executive*.
38. RAE. (2019). Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/pyme>
39. Ramírez Rojas, J. L. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *IIESCA*, 54-61. Obtenido de https://www.academia.edu/29810785/Procedimiento_para_la_elaboraci%C3%B3n_de_un_an%C3%A1lisis_FODA_como_una_herramienta_de_planeaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_en_las_empresas

40. Rizo Rivas, M. (14 de enero de 2019). *Forbes México*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/planeacion-estrategica-y-empresa-familiar/>
41. Rizo Rivas, M. (14 de enero de 2019). *Forbes México*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/planeacion-estrategica-y-empresa-familiar/>
42. Rodríguez, F., & Gómez Bravo, L. (1991). *Indicadores de Calidad y Productividad en la empresa*. Venezuela: Nuevos Tiempos.
43. Rojas Arce, J. L., Gelman Muravchik, O., & Suárez Rocha, J. (2017). *Metodología para implementar planes estratégicos en organizaciones*. Ciudad de México: Departamento de Publicaciones de la Facultad de Ingeniería, UNAM.
44. Romano Gutiérrez, J. C. (28 de junio de 2018). *24 Horas, Diario sin Límites*. Obtenido de <https://www.24-horas.mx/2018/06/28/en-mexico-las-pymes-aportan-56-del-pib-pocas-sobreviven/>
45. Semanario, E. (12 de febrero de 2014). *El Semanario*. Obtenido de <https://elsemanario.com/economia/los-errores-y-los-problemas-de-las-pymes-en-mexico/>
46. Steiner, G. (1979). *Strategy Planning. What Every Manager Must Know*. Nueva York: The Free Press.
47. Steiner, G. (2016). *Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria .
48. Stumpo, G., & Peres Núñez, W. (2002). *CEPAL*. Obtenido de Repositorio Digital. Comisión Económica para América Latina y el Caribe: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/1721>
49. Thomas J, W. (1963). *A business and its beliefs*. Nueva York: McGraw-Hill.
50. Thompson, A., Gamble , J., Peteraf , M., & Strickland III , A. (2012). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill.
51. Thompson, A., Gamble, J., Peteraf , M., & Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos*. México: McGraw-Hill.
52. Torres, H. Z. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patrria.
53. Zapata, E. (2004). *Las pymes y su problemática empresarial*. Análisis de casos. Revista Escuela de Administración de Negocios. Fecha de consulta: marzo 2019. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/206/20605209.pdf>