



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

**UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE INGENIERÍA
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS**

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA
FÁBRICA DE MUEBLES PARA CASA Y OFICINA.
CASO DE ESTUDIO: DISEÑOS S.A.**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL GRADO
DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A:
ERIKA PÉREZ VALVERDE**

DIRECTORES DE LA TESIS:

M. en C. ARMANDO MORALES MARÍN

DRA. CLAUDIA A. HERNÁNDEZ HERRERA



MÉXICO D.F.

2011



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México, D.F. siendo las 18:00 horas del día 12 del mes de septiembre del 2011 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de UPIICSA para examinar la tesis titulada:

“ PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA FÁBRICA DE MUEBLES PARA CASA Y OFICINA
CASO DE ESTUDIO: DISEÑO S.A.”

Presentada por el alumno:

PÉREZ

Apellido paterno

VALVERDE

Apellido materno

ERIKA

Nombre(s)

Con registro:

B	0	9	1	2	8	5
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Directores de tesis

M. EN C. ARMANDO MORALES MARÍN

DRA. CLAUDIA ALEJANDRA HERNÁNDEZ HERRERA

M. EN C. MARÍA GUADALUPE OBREGÓN SÁNCHEZ

DR. NICOLÁS RODRÍGUEZ PEREGO

M. EN I. JUAN JOSÉ HURTADO MORENO

LA PRESIDENTA DEL COLEGIO DE PROFESORES

DRA. MARÍA ELENA TAVERA CORTÉS



S. E. P.
I. P. N.
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
U. P. I. C. S. A.
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F. el día 12 del mes septiembre del año 2011, la que suscribe ERIKA PÉREZ VALVERDE alumna del Programa de Maestría en Administración con número de registro B091285, adscrito a la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, y Ciencias Sociales y Administrativas, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del M. en C. Armando Morales Marín y la Dra. Claudia Alejandra Hernández Herrera y cede los derechos del trabajo titulado "Planeación Estratégica de una fábrica de muebles para casa y oficina. Caso de estudio: DISEÑOS S. A", al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o directores del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección morekika@hotmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

ERIKA PÉREZ VALVERDE

AGRADECIMIENTOS

A mis padres Fernando y Pau les agradezco su ejemplo de lucha, perseverancia y esfuerzo, gracias por la confianza en la realización de mis sueños, por su apoyo sin condiciones ni medida. Soy afortunada por contar con su amor, comprensión y guía. A Dios por tenerlos a ustedes.

A mis hermanos Nan, Israel y Fer porque han enriquecido mi vida con su cariño y compañía, por compartir conmigo las diferentes etapas de la vida. A Claudia por su apoyo, a Regina por alegrar mi corazón.

Gracias a todas la personas que hicieron posible este logro en mi carrera de manera directa e indirecta, al M. en C. Armando Morales por el apoyo y experiencia en la dirección de este trabajo. A la Dra. Alejandra Hernández por la paciencia, los consejos, el ánimo, la dirección y la confianza depositada en mí. A la M. en C. Guadalupe Obregón por sus valiosas sugerencias y correcciones. Al Dr. Nicolás por sus enseñanzas y apoyo en los trámites. Al M. en C. Juan José Hurtado por sus aportaciones innovadoras.

Gracias a las personas con las que viví momentos inolvidables y siempre voy a llevar en mi corazón.

ÍNDICE	Pág.
Índice de tablas y figuras	6
Resumen	7
Abstract	8
Introducción	9
CAPÍTULO I. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS E INDUSTRIA MUEBLERA	
1.1 La empresa	13
1.1.1 Características generales	14
1.1.2 Clasificación según su actividad o Giro.	15
1.1.3 Clasificación según el tamaño de las empresas	15
1.2 Las PYMES	16
1.2.1 Características generales de las PYMES:	17
1.2.2 Ventajas y desventajas de las PYMES	17
1.2.3 Las MIPYMES en México	19
1.3 Panorama de la industria mueblera en México	21
1.3.1 Concepto de mueble	21
1.3.2 Clasificación de muebles	21
1.3.3 Perfil del fabricante de muebles	21
1.3.4 El consumidor mexicano	23
1.3.5 Perfil sectorial	25
CAPÍTULO 2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
2.1 La importancia de la planeación	27
2.2 Definiciones de planeación	28
2.3 Definiciones de estrategia	28
2.4 Definiciones de planeación estratégica	29
2.5 Importancia de la planeación estratégica	31
2.6 Modelos conceptuales de planeación estratégica	32
2.6.1 Modelo de Planeación estratégica de Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan y J. William Pfeiffer	

2.6.2 Modelo de planeación estratégica de George Steiner	38
2.6.3 Modelo de Dirección Estratégica de Fred R. David	41
2.6.4 Modelo de planeación estratégica de Jean-Paul Sallenave	44
2.6.5 Modelo de planeación estratégica de Joaquín Rodríguez	46
2.6.6 Resumen de los modelos de planeación estratégica	48
2.7 Modelo de planeación estratégica	50
2.7.1 Filosofía de la empresa	50
2.7.2 Declaración de la misión	50
2.7.3 Declaración de la visión	52
2.7.4 Declaración de valores	52
2.7.5 Análisis interno de la empresa	53
2.7.6 Análisis externo de la empresa	55
2.7.7 Establecimiento de los objetivos generales	59
2.7.8 Diseño, evaluación y selección de las estrategias.	60
2.7.9 Herramientas de análisis estratégico	68
CAPÍTULO 3. DIAGNÓSTICO DE DISEÑOS S.A.	
3.1 Historia De La Empresa DISEÑOS S.A.	79
3.1.1 Giro de la Empresa	80
3.1.2 Tamaño	81
3.1.3 Productos de la empresa	81
3.2 Aplicación de las herramientas de análisis (matrices)	82
3.2.1 Matriz MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos)	82
3.2.2 Matriz MPC (Matriz de perfil competitivo)	86
3.2.3 Matriz MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos)	87
3.2.4 Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)	91
3.2.5 Matriz PEEA O PEYEA (Matriz de posición Estratégica y Evaluación de la acción)	93
3.3 Planteamiento del problema	96
CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE SOLUCIÓN	
4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	99
4.2 PRODUCCIÓN	107
4.3 PUBLICIDAD	141
Conclusiones	148
Bibliografía	150
Anexos	153

Tablas

Tabla 1. Comparación de diferentes instituciones según el tamaño de la empresa	16
Tabla 2. Tamaño de las empresas	19
Tabla 3. Clasificación de empresas en México por tamaño y por sector en términos porcentuales	20
Tabla 4. Perfil del fabricante moderno	22
Tabla 5. Perfil del fabricante tradicional	23
Tabla 6 Tipos, clasificación, descripción e indicadores de la estrategia	62
Tabla 7. La matriz DOFA para la formulación de estrategias.	75
Tabla 8. Matriz MEFI de DISEÑOS S.A.	85
Tabla 9. Matriz de perfil competitivo	87
Tabla 10. Matriz MEFE	90
Tabla 11. Matriz FODA	91
Tabla 12. Matriz PEYEA	94
Tabla 13. Contratación de personal	102
Tabla 14. Perfil del puesto jefe de administración	103
Tabla 15. Perfil del puesto jefe de compras y ventas	104
Tabla 16. Perfil del puesto jefe de producción	105
Tabla 17. Perfil del puesto inspector de calidad	106
Tabla 18. Equipo	107
Tabla 19. Materia prima DISEÑOS S. A.	108
Tabla 20. Productos vendidos y sus claves en DISEÑOS S. A.	112
Tabla 21. Gama de colores	112
Tabla 22. Especificaciones de la línea de producción MA 16	114
Tabla 23. Tiempo del proceso de producción de MA 16	118
Tabla 24. Tiempo efectivo de producción de MA16	119
Tabla 25. Especificaciones de la línea de producción MA OK 04	120
Tabla 26. Tiempo del proceso de producción de MA OK 04	125
Tabla 27. Tiempo efectivo de producción de MA OK 04	126
Tabla 28. Especificaciones de la línea de producción PI 019	128
Tabla 29. Tiempo del proceso de producción de PI 019	132
Tabla 30. Tiempo efectivo de producción de PI 019	133
Tabla 31. Especificaciones de la línea de producción FU 01	135
Tabla 32. Tiempo del proceso de producción de FU 01	139
Tabla 33. Tiempo efectivo de producción de PI 01	140
Tabla 34. Costos de Radio	143
Tabla 35. Costo de anuncios en prensa	144
Tabla 36. Costos de televisión	145
Tabla 37. Costos de anuncios por correo electrónico	146
Tabla 38. Precios de propaganda	147

Figuras

Figura 1. Perfil sectorial	25
Figura 2 Modelo de Planeación estratégica de Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan y J. William Pfeiffer	37
Figura 3 Modelo de planeación estratégica de George Steiner (1998)	40
Figura 4 Modelo Integral de Dirección Estratégica de David	43
Figura 5 El enfoque estratégico de Sallenave	45
Figura 6 Proceso de planeación estratégica incremental de Rodríguez Joaquín	47
Figura 7 Resumen de modelos de planeación estratégica	48
Figura 8 Ponderaciones de factores internos	70
Figura 9 Ponderaciones de la MPC	71
Figura 10 Ponderaciones de factores externos	72
Figura 11. Matriz PEYEA	76
Figura 12. Matriz PEYEA	95
Figura 13. Organigrama	101
Figura 14. Distribución actual de la planta.	109
Figura 15. Distribución propuesta de la planta.	110
Figura 16. Sillón con forma de mano grande MA 16	113
Figura 17. Proceso productivo MA 16	118
Figura 18. Sillón con forma de mano grande MA OK 04	120
Figura 19. Proceso productivo MA OK 04	125
Figura 20. Sillón con forma de pie grande PI 019	127
Figura 21. Proceso productivo PI 019	132
Figura 22. Sillón con forma de balón de futbol FU 01	134
Figura 23. Proceso productivo FU 01	139

RESUMEN

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) constituyen la columna vertebral de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MIPYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.

El presente trabajo de investigación fue diseñado para hacer un diagnóstico de la empresa DISEÑOS S. A., que se dedica a la fabricación de muebles para casa y oficina, con diseños innovadores y así poder dar una propuesta. Básicamente la problemática detectada en esta empresa no difiere de otras, la falta de conocimientos, experiencia y capital refleja la complejidad de las micros, pequeñas y medianas empresas de sobrevivir en este mundo tan cambiante y competitivo. Hablando en materia de muebles estas empresas o el mercado de los muebles da ocupación aproximadamente a 104 000 empleados, representa el 1.3 del PIB manufacturero y el 0.6 del PIB Nacional.

En este trabajo se dan tres propuestas de mejora una enfocada a planeación, otra a producción y la última a publicidad. Cabe resaltar que la información incluida en el trabajo fue proporcionada por DISEÑOS S. A. y que la implementación queda a cargo de la misma, sin embargo se presenta un desglose de las estrategias propuestas.

ABSTRACT

Micro, small and medium enterprises (MIPyMES) form the backbone of the national economy due to its high impact on the generation of jobs and domestic production. According to the National Institute of Statistics and Geography, in Mexico there are approximately 4 million 15 thousand business units, of which 99.8% are MIPyMES that generate 52% of Gross Domestic Product (PIB) and 72% of employment in the country.

This research was designed to make the company a diagnosis of DISEÑOS S.A., is engaged in the manufacture of furniture for home and office, with innovative designs so you can make a proposal. Basically the problems detected in this company is no different from others, lack of knowledge, experience and capital reflects the complexity of micro, small and medium enterprises survive in this changing world and competitive. Speaking of furniture in these companies or the market for furniture employs approximately 104 000 employees, representing 1.3 of manufacturing PIB and 0.6 of PIB.

In this paper we give three proposals aimed at improving planning, production, and the last to advertising. Significantly, the information included in the study was provided by DISEÑOS S.A. and implementation is in charge of it, however a given breakdown of the proposed strategies.

INTRODUCCIÓN

La importancia de las micros, pequeñas y medianas empresas radica en la cantidad de establecimientos de este tipo que existen en México que son más del 99 % de acuerdo al número de empresas existentes a nivel nacional. Operar un negocio pequeño en un futuro incierto, será complicado, a menos que se tomen las medidas necesarias y en la actualidad las empresas enfrentan cambios constantemente.

El objetivo central del trabajo de investigación es diagnosticar la situación actual de la empresa DISEÑOS S.A., que se dedica a la fabricación de muebles para casa y oficina, con la finalidad de ofrecer una propuesta que incluye estrategias apropiadas y se ajuste a las necesidades de la empresa.

Este diagnóstico se realizó con base en matrices, analizando su ambiente externo e interno, sus principales competidores e identificando el tipo de estrategias a seguir.

La falta de experiencia y conocimiento en administración de empresas, como de la actividad o proceso a realizar de los microempresarios aunado a la falta de capital, carencia de investigación en el mercado, fallas en los controles internos, fallas en la planeación, falta de estrategias, problemas de comercialización, altos niveles de desperdicio y despilfarro de materias primas, falta de seguridad industrial; hacen aún más difícil el manejo y supervivencia de las micro, pequeñas y medianas empresas.

La planeación es una herramienta oportuna que sigue un proceso continuo cuyas modificaciones van en función directa de los cambios observados en el contexto incierto. El mundo no es tan estable como lo era ayer y lo será menos mañana; en la planeación estratégica como primer paso se realiza un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, a fin de conocer mejor cuál es el negocio que estamos operando; después se plantean sus expectativas a futuro y finalmente se eligen las estrategias necesarias o caminos de acción

necesarios para su realización. Es evidente y no se puede negar los beneficios que se otorgan al aplicar la planeación estratégica a DISEÑOS S. A. Por lo anterior, aplicar la planeación estratégica es una respuesta lógica que debe sustituir un futuro incierto, por uno mucho más seguro.

Para la realización de este trabajo se utilizó la información proporcionada por DISEÑOS S. A., así como investigación de campo, bibliográfica, documental, entrevista y un cuestionario.

El trabajo está integrado por cuatro capítulos, en el primero se habla de la micro, pequeña y mediana empresa, la clasificación y la importancia, se habla de la industria mueblera en México; en el segundo capítulo se estudian los fundamentos de la planeación estratégica desde sus orígenes y diferentes definiciones con base en los diferentes enfoques de planeación estratégica, se analizan 5 modelos de planeación estratégica y se describen las herramientas de evaluación; en el tercer capítulo se realiza el diagnóstico de DISEÑOS S. A., identificando sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades con aplicación de las matrices: MEFI, MPC, MEFE, FODA y PEyEA. Y finalmente en el último capítulo se da la propuesta, que se describe unas líneas abajo.

El alcance de este trabajo es el de dar una propuesta obviamente partiendo del diagnóstico e identificando la problemática; se proponen estrategias para posicionar a la empresa y la permanencia en el mercado; son tres; la primera consiste en realizar la estructura organizacional de la empresa en donde se incluyen la misión, visión, valores, organigrama; entre otros; la segunda es de producción; esta consiste en realizar de manera formal los procesos productivos, optimizar los procesos, reducir el despilfarro de materias primas y una redistribución en la planta; la tercera consiste en una campaña de publicidad en distintos medios.

CAPÍTULO 1.

**CARACTERÍSTICAS
DE LAS EMPRESAS E
INDUSTRIA MUEBLERA**

CAPITULO 1. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS E INDUSTRIA MUEBLERA

En este capítulo se realiza una descripción global de las empresas, sus características generales y específicas; la clasificación según la actividad y su tamaño; dependiendo el número de trabajadores; para dar paso a la descripción de las pequeñas y medianas empresas, describiendo sus ventajas, desventajas y la importancia que tienen para el país. Posteriormente se analizará la industria mueblera.

1.1 Definición de empresa

Para empezar a hablar sobre el tema, partimos sobre la definición de lo que es una empresa:

Samuel C. Webb (1981) tiene varias:

- ⊕ Una entidad imaginaria que reacciona a los cambios ambientales (reacciona en función de los precios y distribución competitivos)
- ⊕ Una entidad imaginaria o típica reaccionante o introductora (responde a la innovación y a un crecimiento)
- ⊕ Una entidad imaginaria o típica reaccionante o introductora, con un conocimiento preciso de sus oportunidades (responde a las condiciones sociales)
- ⊕ Una entidad típica reaccionante o introductora dentro de un grupo interactuante pequeño o inexistente (refiriéndose al oligopolio o monopolio)
- ⊕ Un típico sistema cooperativo con coordinación autoritaria (se refiere a una forma de organizarse)
- ⊕ Un sistema funcional de información y toma de decisiones para efectuar las operaciones comerciales normales (su administración y sus decisiones)
- ⊕ Un cliente presente o potencial que busca asesoría en cuanto al comportamiento óptimo (empresas consultoras)
- ⊕ Un conjunto de activos y pasivos (funciones contables)
- ⊕ Una persona jurídica con bienes, derechos y obligaciones (en la práctica jurídica)

- ⊕ Una organización comercial con administración única o de una persona que se emplea así misma, con uno o más trabajadores y con un valor fijo de operaciones (de empresas manufactureras)

Según Case, Karl y Fair, Ray (2008) definen a la empresa como Organización que transforma los recursos (insumos) en productos (producción). Las empresas son las principales unidades productoras en una economía de mercado.

José Ignacio Vélaz Rivas (2006) define a la empresa como: Conjunto de personas que, en posesión de los medios adecuados, coordinan sus esfuerzos en orden a unos fines económicos

Andersen (1999, citado por Lemes, 2007) define a la empresa como Una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado.

Debemos de comentar, que en principio la definición de una empresa, sin importar su tamaño, ni su lugar de origen, es igual en cualquier parte del mundo, ya que dentro de su definición, siempre gozará de los mismos componentes necesarios para que pueda decirse que es una empresa. La empresa en sí, corresponde a una organización que tiene características muy especiales, pero similares, por lo que defino a la empresa como sigue:

“Unidad económica de producción de bienes y servicios”

Se toma como una definición general de lo que constituye una empresa, y que en la actualidad, corresponde de una manera exacta a lo que tenemos como empresa.

1.1.1 Características generales

En esta ocasión en que ya se ha definido el concepto de lo que es una empresa, tenemos la libertad de definir con más precisión sus características, y haciendo una relación con lo que constituye su definición:

- Cuentan con recursos humanos, de capital, técnicos y financieros.
- Realizan actividades económicas referentes a la producción, distribución de bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas.
- Combinan factores de producción a través de los procesos de trabajo, de las relaciones técnicas y sociales de la producción.
- Planean sus actividades de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar;
- Son una organización social muy importante que forman parte del ambiente económico y social de un país.

- Son un instrumento muy importante del proceso de crecimiento y desarrollo económico y social.
- Para sobrevivir deben de competir con otras empresas, lo que exige: modernización, racionalización y programación.
- El modelo de desarrollo empresarial reposa sobre las nociones de riesgo, beneficio y mercado.
- Es el lugar donde se desarrollan y combinan el capital y el trabajo, mediante la administración, coordinación e integración que es una función de la organización.
- La competencia y la evolución industrial promueven el funcionamiento eficiente de la empresa.
- Se encuentran influenciadas por todo lo que suceda en el medio ambiente natural, social, económico y político, al mismo tiempo que su actividad repercute en la propia dinámica social. (Ruiz y Mandado 1989)

1.1.2 Clasificación según su actividad o Giro.

De acuerdo con la actividad que desarrollen las empresas se catalogan en:

1.- Industriales. La actividad primordial es la producción de bienes materiales de transformación y/o la extracción de materias primas.

2.- Comerciales. Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compraventa de productos terminados.

3.- Servicio. Como su nombre lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Entre las empresas de servicios está la de transporte, turismo, instituciones financieras, educación, hospitales, entre otras. (Carrasco 2005)

1.1.3 Clasificación según el tamaño de las empresas:

Para este punto, se comparará las diferencias que hay en la definición del tamaño de la empresa, según su número de trabajadores que laboren en ella, tomando en cuenta las siguientes instituciones: El Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos en Francia (INSEE); la Small Business Administration de Estados Unidos (SBA); la Comisión Económica Para América Latina (CEPAL), la revista mexicana de Ejecutivos de Finanzas (EDF), y finalmente la Secretaría De Economía de México (SE). (Flores 2010)

Tabla 1. Comparación de diferentes instituciones según el tamaño de la empresa

Institución	Tamaño de la empresa	Número de trabajadores
INSEE	Pequeña	De 50 a 250
	Mediana	De 250 a 1000
SBA	Pequeña	Hasta 250
	Mediana	De 250 a 500
Comisión Económica para América Latina	Pequeña	Entre 5 y 49
	Mediana	De 50 a 250
EDF	Pequeña	Menos de 25
	Mediana	Entre 50 y 250
Secretaría de Economía	Pequeña	De 16 a 100
	Mediana	De 101 a 250

Fuente: Flores 2010 y Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa fracción III, artículos 34 fracciones I, XXIV y XXXI, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 5, fracción XVI, del Reglamento Interior de la Secretaría de Economía, 2 y 3

En el caso de México se puede ver que, el número de trabajadores de las empresas en los países desarrollados como Francia y EE.UU., es mucho mayor en comparación del número de trabajadores lo cual nos dificulta el que se pueda clasificar el tamaño de las empresas, ya sea, pequeña o mediana. Ante esto, no sería correcto tomar en cuenta estos criterios, ya que no se aplican a la realidad económica de nuestro país (México); en cambio las clasificaciones de la CEPAL, EDF y la SE, son más apegadas a la realidad de México, y es entonces que en esta caso, si podemos definir el tamaño de una empresa por el número de trabajadores. (Flores, 2010)

1.2 Las PYMES

La importancia de la micro y pequeña empresa radica en la cantidad de establecimientos de éste tipo que existen en México, pero estas empresas no solo adquieren importancia en el ámbito nacional, sino también en el Internacional. Existen institutos alrededor del mundo que enseñan, financian y promueven a micro y pequeñas empresas. Este tipo de entidades han proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica, estas empresas

representan una gran oportunidad, a través de la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciar y consolidarse por méritos propios. (Flores 2010)

1.2.1 Características generales de las PYMES:

De manera muy general todas las pequeñas y medianas empresas (PYMES) comparten casi siempre las mismas características, por lo tanto, se podría decir, que estas son las características generales con las que cuentan las PYMES:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una “sociedad”.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.
- Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y aspira a ser grande.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.(Flores 2010)

1.2.2 Ventajas y desventajas de las PYMES

Ventajas

- Capacidad de generación de empleos (absorben una parte importante del PEA).
- Asimilación y adaptación de tecnología.
- Producción local y de consumo básico.
- Contribuyen al desarrollo regional (por su establecimiento en diversas regiones).
- Flexibilidad al tamaño de mercado (aumento o disminución de su oferta cuando se hace necesario).
- Fácil conocimiento de empleados y trabajadores, facilitando resolver los problemas que se presentan (por la baja ocupación de personal).
- La planeación y organización no requiere de mucho capital.

- Mantiene una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas.
- Producen y venden artículos a precios competitivos (ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas). (Flores 2010)

Desventajas

- Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.
- Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.
- Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores.
- La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
- Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas.
- Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminarla, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece.
- Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños.
- Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.
- Aislamiento
- Deficiente inserción en el sistema socio económico
- Problemas para consolidar capital propio
- Cuellos de botella en la comercialización
- Escasas relaciones económicas con otros sectores productivos y deficientes relaciones productivas intersectoriales entre unidades de distinto tamaño
- Poca diversificación de funciones
- Falta de formación gerencial y escasa o nula capacidad administrativa
- Insuficiente desarrollo tecnológico agravado por el difícil acceso a la innovación tecnológica.
- Baja productividad
- Escasa o nula competitividad en el ámbito internacional
- Ausencia de normas de calidad

Como podemos ver en este caso, las “desventajas” son mayores que las “ventajas” o cual nos dice que en un marco de una balanza, la PYME tiene más

“oportunidades” de irse al fracaso que al éxito. Es por eso, que existe una gran rotación de las mismas, lo cual, en general, acumula grandes pérdidas para todo el aspecto financiero de cualquier país en cualquier parte del mundo. Parte de nuestra preocupación debería ser el contrarrestar estas desventajas y llevarlas al plano positivo, con el fin de hacer que el país día a día confíe más en la PYME y se base en ella para el progreso del país, como lo hacen los países industrializados. (Flores 2010)

1.2.3 Las MIPYMES en México

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) constituyen la columna vertebral de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional.

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México, las mipymes constituyen el 99.8% de las empresas, el 72% del empleo, y contribuyen con un 52% del PIB. Están definidas por el número de empleados con los que cuenta la empresa. En el artículo 3 de la *Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa* del año 2009; vigente 2011; se establecieron los siguientes parámetros:

Tabla 2. Tamaño de las empresas

Sector / Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña Empresa	11-50	11-30	11-50
Mediana Empresa	51-250	31-100	51-100

Fuente: Artículo 2 y 3, fracción III, de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

Por la importancia de las MIPYMES, es importante instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, desarrollo y consolidación.

Estas cifras mencionadas párrafos anteriores indican de una manera enfática, la importancia que tiene la PYME y que ante estos hechos, deberíamos enfocar nuestros esfuerzos para constituirla como la base fundamental de nuestra economía.

En la Tabla 3 podemos observar la composición de las empresas mexicanas por tamaño y por sector en términos porcentuales.

La realidad y tristeza, es que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se han quedado rezagadas e incapaces de competir y participar en los mercados debido a que no están preparadas para las exigencias que la globalización impone. (Secretaría de Economía 2011)

Tabla 3. Clasificación de empresas en México por tamaño y por sector en términos porcentuales

Tamaño	Sector			Total
	Industria	Comercio	Servicios	
				2,844,308
Micro	94.4	94.9	97.4	95.7
Pequeña	3.7	4	1.6	3.1
Mediana	1.7	0.9	0.5	0.9
Grandes	0.4	0.2	0.4	0.3
Total	100	100	100	100

Fuente: Boletín PYME Junio 2011

Es evidente, la gran importancia de las MiPyMes en el sector manufacturero, la industria mueblera y en general del país, debido a la alta participación que tiene este tipo de unidades en el total nacional, de acuerdo al número de empresas existentes de las cuales más del 99.8% están conformadas por micro, pequeñas y medianas empresas.

Es triste comentar de que en México existen muchos rezagos, que entre todos los rezagos que sufre México hoy en día, el rezago tecnológico es uno de los más importantes por dos cosas principalmente:

- *La globalización, que exige estar actualizado en tecnología para poder subsistir, incursionar en los mercados y después realmente competir y ser rentables;*
- *Y el uso de la tecnología como principal solución para lograrlo.*

Tenemos que entender que la evidencia está en nuestras manos y que por lo tanto, es menester y evidente que necesitamos ser mucho muy efectivos. Los Estados Unidos (nuestro “aliado” de siempre) ya no son tan importantes como lo era antes de que nos envolviera la “globalización Eso ya se termino. El auge del comercio con los Estados Unidos ya no existe. Existió, sin duda alguna, pero ya se fue. Se terminó. Hoy en día el mundo entero es un gran mercado y nuestro

principal comprador ya no se limita a ver al sur para satisfacer sus necesidades. Ve para todos lados y en todas direcciones. (Secretaría de 2011)

1.3 Panorama de la industria mueblera en México

Se dará una breve descripción de esta industria porque la empresa de caso de estudio se dedica a la fabricación de muebles para casa y oficina

1.3.1 Concepto de mueble

- Los muebles son enseres o artículos de utilidad para alojar materiales, para cumplir funciones, para sentarse o para descansar.
- El mobiliario o mueble es definido como un conjunto de objetos fijos o móviles, decorativos o de uso, que forman parte de un ambiente con fines utilitarios o para embellecerlo como lo son: mesas, sillas, escritorios, camas, etc. (Perfil del mercado y competitividad exportadora de muebles de madera 2003)

1.3.2 Clasificación de muebles

- **Por el material o ejecución.** Muebles de madera, mimbre, plástico, metal, tapizados, de estilo
- **Por la función.** Muebles receptáculo: armarios, roperos, aparadores; sirven para almacenar productos. Muebles pequeños: carritos de servicio, mesillas. Muebles para yacer: canapés y camas. Muebles para sentarse: bancos, taburetes, sillones, sofás y sillas
- **Por su utilización en la habitación.** Muebles sueltos: cómodas, mesas. Muebles sistemáticos: suplementarios, de composición, de instalación, por módulos
- **Por su construcción.** Muebles de cuerpo: cómodas, armarios, mesas de escritorio, muebles de radio, arcas. Estanterías: muebles con el frente abierto. Mesas: muebles con un tablero horizontal que descansa sobre un bastidor
- **Por su lugar de utilización.** Muebles de cuarto de estar, de cocina, de escuela, de hospital, de laboratorio, de jardín y de oficina

1.3.3 Perfil del fabricante de muebles

El perfil del fabricante de muebles se refiere a la descripción de las habilidades, métodos de producción, capacidades y cultura del fabricante.

Tabla 4. Perfil del fabricante moderno

Moderno	Perfil del fabricante
	Producción orientada principalmente a la exportación, ofreciendo productos de alta calidad con adecuados estándares de categoría internacional
	Adquiere insumos de alta calidad y de manera formal
	Cuenta con tecnología adecuada
	Utiliza hornos para el secado de madera que le permiten cumplir con estándares de clientes
	Utiliza mano de obra calificada
	Posee alta capacidad gerencial
	Tiene capacidad para responder a exigencias en especificaciones y tiempos de entrega
	Utiliza sistemas de información relativamente eficientes
	Desarrolla diseños propios o adopta diseños sugeridos por el comprador internacional
	Sigue cambios en las tendencias del mercado y preferencias del consumidor

Fuente: Elaboración propia con base en Perfil del mercado y competitividad exportadora de muebles de madera (2003)

Tabla 5. Perfil del fabricante tradicional

Perfil del fabricante	
Tradicional	Empresa de tipo familiar, con una integración vertical vivienda-taller-tienda
	Produce muebles básicamente para el mercado local
	Falta de visión de organización empresarial y cultura exportadora
	Se abastece de insumos mediante intermediarios y en pequeña escala
	Posee talleres con infraestructura insuficiente y tecnología desactualizada
	No cuentan con hornos de secado o sistemas adecuados de secado
	Tiene grandes dificultades para acceder a financiamiento
	No cuenta con mano de obra calificada para tecnologías de producción
	No cuenta con capacidad de producción para acceder al mercado externo
	Realizan nuevos diseños a partir de la copia de revistas especializadas
	Imposibilidad de crear respuestas rápidas ante señales del mercado

Fuente: Elaboración propia con base en Perfil del mercado y competitividad exportadora de muebles de madera (2003)

1.3.4 El consumidor mexicano

En su estudio denominado el sector del mueble mexicano por parte de IVEX, indica que en los consumidores mexicanos se distinguen tres tipos:

1. Un 40 % de la población mexicana apenas puede comprar muebles debido a su nivel de ingresos y por ello, en el mejor de los casos recurre al estilo tradicional muebles toscos y duraderos.
2. La población con renta intermedia representa 40-45 % de la población y sus preferencias se orientan hacia el mueble clásico con acabados brillantes y pulidos, maderas más bien oscuras, tapizadas, cristal y espejos.

3. Menos del 15 % restante puede permitirse muebles de alta calidad y con ciertos diseños y la mayoría de ellos acuden al mercado y productos de importación.

Así mismo, en dicho estudio se señala que:

Para el 80 % de la población, el factor que más influye en la decisión de compra es, con diferencia, el precio, seguido de la calidad y el diseño.

Cuando el consumidor medio mexicano compra un mueble, esta haciendo una inversión y espera que sea para varios años. La poca importancia que tenía el diseño del producto en esta primera compra se diluye hasta desaparecer como elemento motivador de una segunda compra de reposición.

Los gustos del consumidor medio mexicano son más parecidos a sus vecinos norteamericanos que a los españoles o europeos. Y desde luego los estándares y medidas se rigen por los de sus vecinos del norte. Por ejemplo las camas siguen los patrones de matrimonial, queen o king size, de 1.3, 1.5 y 2 metros respectivamente.

A pesar de la primera impresión, se debe tener en cuenta que cuando hablamos del mercado mexicano se manejan 112 millones de personas, aún cuando los porcentajes no sean elevados, la traducción de valores absolutos resulta casi significativa.

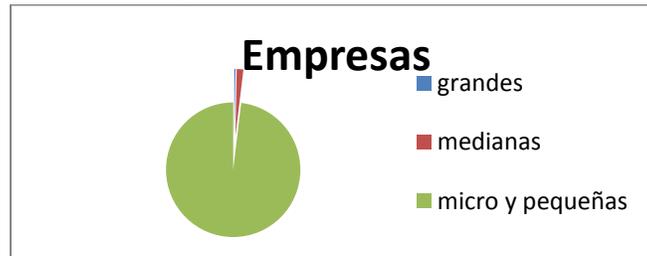
En México, la producción de muebles en general se fundamenta en un alto contenido de mano de obra, que tiene destreza para ejecutar tareas, pero que requiere de capacitación; acusa también falta de especialización de mandos gerenciales.

- Tiene algún grado de vinculación regional, pero alta desintegración en procesos productivos; está constituida mayormente por pequeñas y micro empresas (99.8%), cuya producción ostenta problemas de diseño, acabado y calidad; invierte sus recursos en extensión de sus procesos, más que en incorporación de nuevas tecnologías, lo que deriva en capacidad instalada ociosa.
- Las empresas medianas y grandes, con mayor tecnología, fabrican muebles de madera dirigidos a un mercado interno más exigente y a la exportación.
- En el mercado mexicano la demanda está muy concentrada en el sector poblacional de renta media, en donde el consumidor no solo está limitado por la capacidad adquisitiva, sino también por sus gustos y preferencias. El consumidor mexicano valora un mueble pesado, sólido y duradero frente a

otras características como puede ser el diseño y acabado. Cuando el consumidor medio mexicano compra un mueble, está haciendo una inversión y espera que sea para varios años. (Canacintra 2011)

1.3.5 Perfil sectorial

Figura 1. Perfil sectorial



Fuente: Elaboración propia con base en la información de canacintra

- La industria está integrada por 21,569 empresas, 98.1% son micro y pequeñas, 1.6% medianas y 0.3% grandes.
- Más del 50% de las unidades económicas del sector, produce con técnicas semi-artesanales y poca maquinaria especializada
- Presenta obsolescencia tecnológica de maquinaria y equipo de más de 10 años.
- Es intensiva en mano de obra
- Da ocupación a 94,909 empleados, 2.4% del empleo manufacturero.
- El 49.8% de la producción nacional de muebles, se concentra en: Distrito Federal (18.7%), Estado de México (16.7%) y Jalisco (14.4%).
- Representa el 1.3% del PIB manufacturero y el 0.2% del PIB nacional.
- Presenta superávit en su balanza comercial desde 1995.
- Exporta la tercera parte de lo que produce.
- En términos de unidades económicas, el 88.3% del total está dedicado a la fabricación de muebles para el hogar, 6.0% a cocinas, el 4.3% a los muebles de oficina, y el resto al rubro de productos relacionados con muebles.
- Los muebles de madera para el hogar representan el 51.9 % del total exportable.

En este capítulo se analizó la situación de las MIPyMES la participación en la economía Mexicana, se vio como fuente generadora de empleos y se dio un concepto general de empresa, se analizó la industria mueblera en México. En el próximo capítulo se hablará de la planeación estratégica y los modelos de planeación de cinco autores.

CAPÍTULO 2.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

CAPÍTULO 2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En este capítulo se estudian los fundamentos de la planeación estratégica a partir de la organización y cultura, el aspecto cambiante de las empresas, viéndola como un sistema abierto, perteneciente a un sistema más grande que es la sociedad. Se define lo que son las estrategias, las diferentes definiciones de los autores con respecto a la planeación estratégica. Se analizan los pasos para aplicar la planeación estratégica, dentro de los cuales se encuentran, misión, visión, objetivos, los escenarios, las herramientas de análisis de la empresa de forma teórica.

2.1 La importancia de la planeación

Para empezar a hablar de cualquier organización, es importante decir que el hombre desde que nace es un animal social, las organizaciones forman parte de nuestro sistema y por lo tanto pertenecemos a grupos sociales que nos ayudan a alcanzar nuestras metas y objetivos cuando tenemos intereses en común. Dentro de cualquier organización el cambio es constante e inexorable; y no obstante la rapidez con que lo percibimos, podemos planear, organizar, comunicarnos, producir, vender y consumir. Los cambios se presentan de manera acelerada, ya sean económicos, sociales, culturales y tecnológicos. La empresa es un sistema abierto; un sistema que recibe de su entorno una serie de entradas (materiales, fondos financieros, informaciones) y que envía a su exterior otra serie de salidas de diverso tipo. Por lo tanto es importante decir que con lo anterior entendemos que la organización es un elemento que interactúa a su vez con otro elemento más grande que es la sociedad y que es necesario replantear los escenarios de la organización para adaptarnos a los cambios o modificaciones que la organización tenga que ir haciendo y que interactúa también con los cambios externos, de ahí la importancia de la planeación que permite prever, imaginar, visualizar y dar sentido a lo que se tenga que hacer mañana de tal forma que al iniciar cualquier actividad, se pueda ejecutar de la mejor manera posible pensando a corto y a largo plazo, viéndolo desde el aspecto administrativo, surge la planeación estratégica, que consiste en fijar las expectativas de la empresa que se van teniendo mediante la realización de estrategias para el logro óptimo de objetivos. (Rodríguez Joaquín 2005)

2.2 Definiciones de planeación

Agustín Reyes Ponce (2004), dice que la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

José Antonio Fernández Arenas (1991), dice que la planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define el problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.

George R. Terry, (1997) Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.

Münch y García (2000), Planeación es la determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Leonard J. Kazmier, (citado por Ramírez Flor 2005), planeación consiste en determinar objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos.

Entonces se entiende que la planeación se lleva a cabo en las empresas, de manera formal o informal; de manera informal no se escribe nada y se comparte poco o nada de esos objetivos, en el caso específico de las micros y pequeñas empresas en donde el dueño es el único que tiene la visión de hacia dónde quiere ir y lo que le gustaría que fuera su empresa, pero no sabe cómo. De manera formal es establecer los objetivos y metas dando esto un posicionamiento presente y futuro de la empresa.

Entonces la planeación es el establecimiento de los objetivos que determinaran que caminos de acción tomar que vayan acorde con los mismos.

2.3 Definiciones de estrategia

Según Andrews (1976), La estrategia es el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en que negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es lo que va a ser.

Steiner (2001) Estrategia es forjar la misión de la compañía, ajuste de objetivos para la organización a la luz de las fuerzas internas y externas, formulación de políticas específicas para lograr los objetivos y asegurar la apropiada implementación para que los propósitos básicos y objetivos de la organización sean logrados

Porter (1991) Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos (...) es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con los cuales está buscando llegar a ellos.

Druker (1954) en su libro dirección por objetivos en donde dio la primera definición de estrategia de negocios dice: es analizar la situación presente y cambiarla si es necesario, encontrando en este análisis los recursos que se tienen y los que se deberían tener.

Ansoff (1993), define a la estrategia como: las nuevas pautas y reglas de decisión, que guían el proceso de desarrollo de una organización.

De las definiciones anteriores se puede decir que la estrategia es como se va a actuar en un futuro para poder lograr los objetivos y metas establecidos.

La estrategia empresarial, es una palabra, es ventaja competitiva... El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente.

2.4 Definiciones de planeación estratégica

Para empezar es importante entender que no existe un sistema de planeación el cual cada organización debe adoptar, sino que los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada empresa.

David, Fred (2008), La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.

Para Sallenave (1994), La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. La planeación

estratégica es un proceso que analiza la situación actual ya que por medio del uso de los medios disponibles plantea lograr un futuro deseado, planteando de esta forma las siguientes preguntas:

¿Dónde estamos? ¿A dónde queremos llegar? ¿Cómo vamos a llegar allá?

Steiner G. (1998) define que la planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente, ya que es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas. Este concepto lo define formalmente con base en cuatro elementos:

El provenir de la decisiones actuales. Planear, significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Proceso. La planeación debe efectuarse en forma continua y aplicar los cambios cuando sea necesario.

Filosofía. La planeación estratégica es una actitud, ya que se requiere de dedicación y observación para actuar en el futuro.

Estructura. Tres tipos de planes, operativos, programas a mediano plazo y planes estratégicos.

Ansoff, Hayes y Declerck (1993) dicen que la planeación estratégica consiste en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio, de los puntos fuertes y débiles de la empresa, de la selección de un modelo de estrategia y que esta debe satisfacer de la mejor forma posible los objetivos de la empresa.

Goodstein, Nolan y Pfeiffer (2005) definen, el proceso por el cual los miembros guían de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

Martínez Daniel (2005) dice que la planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan en el mercado.

Sobre la base de la planeación estratégica es que se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos.

Un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa. Como todo planteamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios.

Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

La planeación estratégica es planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar objetivos organizacionales.

Su importancia en el campo de la administración ha aumentado en los últimos años, principalmente a que en la actualidad el medio económico en donde se desarrollan las empresas ha estado lleno de amenazas y oportunidades y en esta situación los administradores encuentran que definiendo la misión de sus empresas en términos específicos les es más fácil escoger sus objetivos y determinar cómo se van a alcanzar. (Martínez, 2005)

La planeación estratégica tiene características como: Está fundamentada en el concepto de competencia, Es un proceso continuo y dinámico, Requiere participación y compromiso

Algunos objetivos de la planeación estratégica: Ampliar la posibilidad de conseguir los objetivos propuestos, Necesidad de anticiparse y pronosticar para satisfacer necesidades futuras de los clientes y mercados.

2.5 Importancia de la planeación estratégica

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de

su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

La Planeación Estratégica es importante porque ayudará a lograr una aplicación más efectiva de los recursos humanos, financieros, materiales, información y tiempo. Como los recursos son siempre limitados, se justifica desarrollar técnicas que permitan hacer una buena asignación de éstos. Permite a los ejecutivos ver, evaluar, aceptar y rechazar alternativas de acción. También es vista como una asignación de recursos anticipada.

Pero existen otros acontecimientos representativos que han aumentado la importancia de la planeación estratégica. Estos son algunos:

- ✿ Aceleración del cambio tecnológico. Con el avance tecnológico surgieron industrias completamente nuevas, lo que hizo necesarias que las empresas buscaran nuevas oportunidades en vez de reaccionar defensivamente ante la competencia
- ✿ Creciente complejidad en la actividad gerencial. Los gerentes tienen que hacer frente a factores externos como la inflación, el aumento de los costos fijos, responsabilidad social y práctica administrativa.
- ✿ Creciente complejidad en el ambiente externo. La administración moderna no se puede limitar a los asuntos internos, debe considerar demandas e influencias del entorno.
- ✿ Un intervalo mayor entre las decisiones actuales y sus resultados futuros. Muchas decisiones descansan más bien en la expectativa a largo plazo, esto representa ver más hacia delante. (Martínez 2005)

La planeación estratégica también permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión. Ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o la industria o campo en donde funciona, de sus clientes y de sus propias capacidades y limitaciones. (Goodstein, Nolan y Pfeiffer 2005)

2.6 MODELOS CONCEPTUALES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación se describirán varios modelos de planeación estratégica con base en diferentes autores; esto es en donde se presentan las ideas de lo que debería ser en general mostrando una imagen que propone cada autor de cómo se deberían hacer las cosas. Al final se realizará un cuadro comparativo.

2.6.1 Modelo de Planeación estratégica de Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan y J. William Pfeiffer

Este modelo se fundamenta en modelos existentes, pero difiere en contenido, énfasis y proceso con respecto a ellos.

El modelo difiere de los otros en su continuo interés en las áreas de aplicación e implementación, no sólo después de complementarlo, sino en cada paso a lo largo del proceso; por esa razón subyace el título de Planeación Estratégica Aplicada (de su obra)

El modelo implica nueve fases secuenciales, dos de las cuales (auditoria del desempeño y análisis de brechas) son dos aspectos diferenciados de una sola fase, también se incluye dos funciones continuas (monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación), involucradas en cada una de las fases consecutivas. El modelo de planeación estratégica aplicada establece tres fases (búsqueda de valores, diseño de la estrategia del negocio e integración de los planes de acción).

Explicación del Modelo

1. Planeación para Planear: La planeación para planear es un anteproyecto que se debe realizar antes de la iniciación formal del proceso de planeación estratégica. A parte de esto, ayuda a clarificar las expectativas de los grupos de interés.

Este proceso lo lleva a cabo los individuos clave de la organización que determina si la organización está lista o no para comprometerse a un proceso de planeación estratégica formal.

Esta decisión incluirá la selección cuidadosa del equipo de planeación y el establecimiento de métodos para retroalimentar con información a los gerentes no involucrados en el proceso.

Esta fase incluye seis elementos:

- Determinar el aprestamiento organizacional para la planeación estratégica.
- Fomentar el compromiso, en especial por parte del director ejecutivo de la compañía.
- Identificar los miembros del equipo de planeación.
- Educar a toda la organización, en particular el equipo involucrado en la planeación.

- Determinar qué otros grupos de interés de la organización se deben valorar.
- Realizar la contratación para lograr una planeación exitosa.

2. Monitoreo del Entorno y Consideraciones para su aplicación: Las organizaciones deben tomar en cuenta todo lo que acontece a su alrededor, por ello se plantea el monitoreo del entorno que implica un estudio del mismo.

Tomando en cuenta cuatro aristas:

- *El macroentorno:* Incluye aspectos sociales como demográficos y tecnológicos.
- *El entorno industrial:* Implica la estructura de la industria, la forma como se financia, el grado de presencia gubernamental, los productos utilizados en ésta y sus estrategias de mercado.
- *El entorno competitivo:* Incluye el análisis de los perfiles del competidor, los modelos de segmentación del mercado e investigación y desarrollo.
- *El entorno interno de la organización:* Este elemento implica el hallazgo de la estructura de la organización, su historia y sus fortalezas y debilidades.

Por otro lado, una de las formas más importantes en la cual el modelo de planeación estratégica difiere de los demás es el interés que presta en todo el proceso. En donde cada una de las fases tiene consideraciones propias para su aplicación, las cuales no se deben abordar durante la fase correspondiente, en lugar de posponerlas hasta el final de la fase de implementación.

3. Búsqueda de Valores: La fase de búsqueda de valores del proceso de planeación estratégica aplicada requiere un examen profundo de los valores personales, los valores organizacionales, la filosofía operativa (forma como se enfoca el trabajo), la cultura de la organización (proporciona el contexto social a través del cual realiza el trabajo; guía a sus miembros en la toma de decisiones, la forma como invertir el tiempo y la energía y los grupos de interés (para considerar el impacto de varias condiciones en los grupos de interés).

4. Formulación de la Misión: La formulación de la misión implica desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio que se halla en la compañía. Una empresa para formular su misión debe intentar dar una respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué función (es) desempeña la organización?
- ¿Para quién desempeña esta (s) función (es)?
- ¿De qué manera trata de desempeñar la (s) función (es)?
- ¿Por qué existe la organización?

Es una tarea extremadamente difícil formular la misión de la organización por cuanto requiere tiempo y en la cual la elección de una sola palabra puede llegar a generar una controversia

5. Diseño de la Estrategia del Negocio: Implica el intento inicial de la organización para descubrir en detalles los pasos a través de los cuales se logra la misión de la organización. Para ello se desarrolla un modelo de la estrategia del negocio que incluye los siguientes puntos:

- Determinar un perfil estratégico donde se incluya la innovación, la orientación al riesgo, la construcción del futuro en forma proactiva y un enfoque de la competencia.
- Establecer un conjunto de enunciados y una representación gráfica para identificar las líneas de negocio.
- Realizar una lista clara y en orden de prioridad de los indicadores críticos de éxito.
- Realizar una lista de acciones estratégicas necesarias para que la organización logre su misión.
- Especificar la cultura necesaria que se debe establecer en la organización.

6. Auditoría del Desempeño: Tiene como propósito suministrar las condiciones exactas de la ubicación de la empresa donde se toman en cuenta las fortalezas y las debilidades internas de la empresa y las oportunidades y amenazas externas que puedan tener un impacto positivo o negativo en la organización. La sigla DOFA constituye la principal forma de validar el modelo de la estrategia del negocio.

7. Análisis de Brechas: Es una evaluación de la realidad, es decir, una comparación de la información generada durante la auditoría del desempeño con cualquier otra que se requiera para llevar a cabo el plan estratégico de la organización. Es un paso decisivo en el proceso de planeación estratégica

aplicada, cuando se haya evaluado la probabilidad de implementar con éxito el plan.

8. Integración de los Planes de Acción: Es aquel aspecto de la planeación en el cual se desarrollan los planes de acción detallados para cada uno de los negocios, tomando en cuenta los valores (personales y organizacionales)

9. Planeación de Contingencias: Son preparaciones para ejecutar las acciones específicas de la organización, la cual implica:

- Identificar las amenazas y las oportunidades internas y externas más importantes para la organización.
- Desarrollar puntos de partidas a fin de iniciar acciones para cada contingencia.
- Acordar cuáles son los pasos que se darán para cada uno de estos puntos de partidas.

La planeación de contingencias proporciona a la organización una variedad de estrategias de diseño de negocio que se pueden utilizar en distintos escenarios, cada uno de los cuales se puede evaluar y planear. Por ejemplo, utilizando el análisis DOFA.

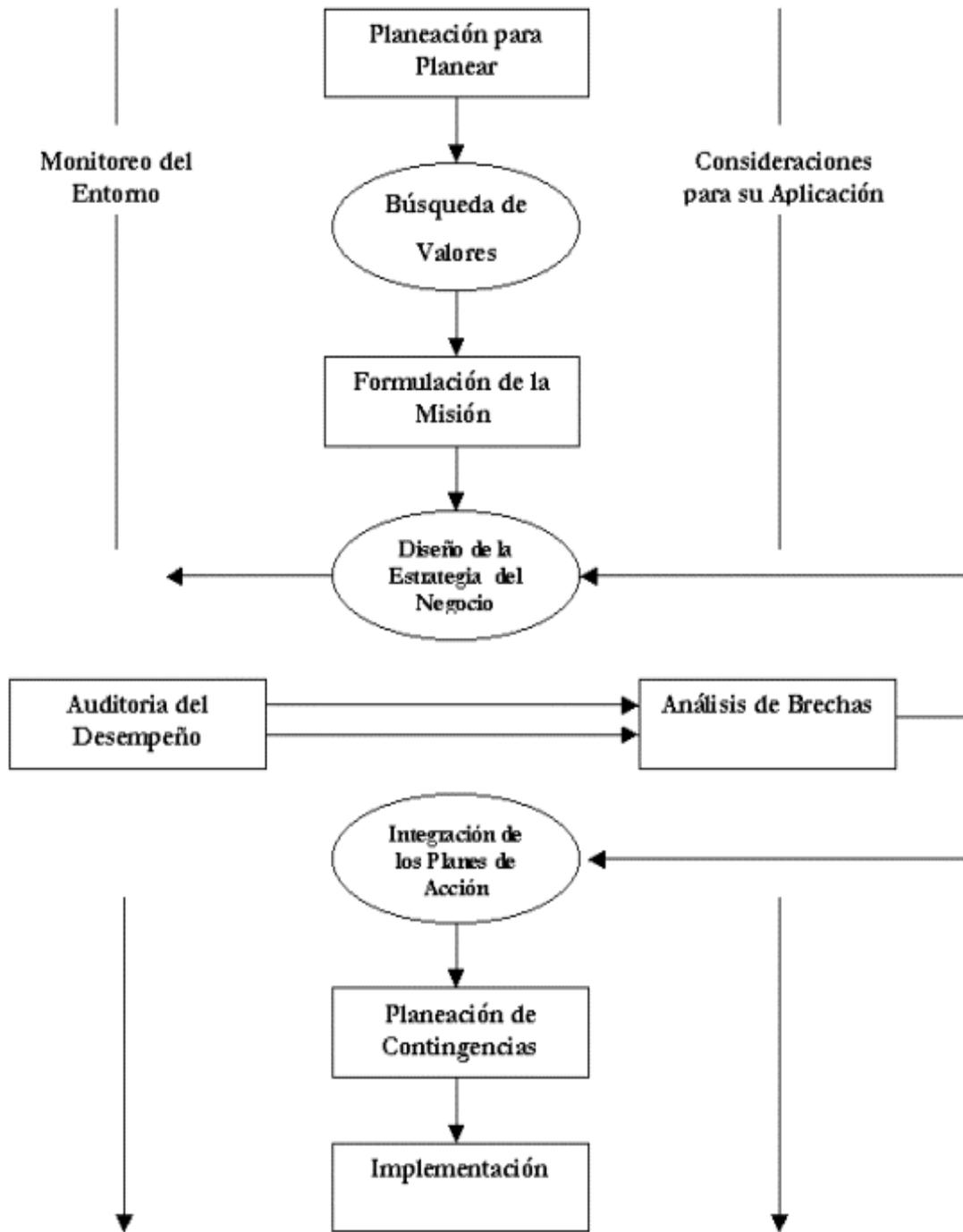
10. Implementación: Es el resultado de la planeación estratégica que implica la iniciación de los planes de acción dentro de la organización para lograr el desarrollo efectivo de la misma.

Además, es un proceso permanente en las demás fases, es decir, no sólo constituye la fase final de la planeación.

Finalmente, la planeación estratégica aplicada proporciona un modelo para transformar las organizaciones, cuya transformación contiene siete elementos necesarios para su desarrollo:

- Se encuentra enfocada en el futuro.
- Está impulsada por el liderazgo.
- Proporciona un alto nivel de involucramiento.
- Produce un plan totalmente comprometido y aceptado.
- Genera un plan completo y desarrollado.
- Es un modelo que se puede aplicar de manera rigurosa.
- Proporciona la fuerza energizante para impulsar la transformación.

Figura 2. Modelo de Planeación estratégica de Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan y J. William Pfeiffer



Fuente: Goodstein, Nolan y Pfeiffer (2005), Planeación estratégica aplicada, Ed. Mc Graw Hill, México, pp. 12

2.6.2 Modelo de planeación estratégica de George Steiner

El modelo conceptual que lo llama de la estructura y del proceso de planeación comercial de una compañía, presenta el significado de la planeación estratégica y explica cómo se puede realizar su proceso. Durante varios años examino los sistemas de planeación de diferentes empresas y llego a la conclusión de que aquellos que llevan a cabo una planeación completa y efectiva siguen este modelo implícita o explícitamente. Se pretende presentar lo más breve posible las principales características del mismo

Explicación del Modelo

El modelo está dividido en tres secciones principales, que son las premisas, la formulación de planes, y la implantación y revisión. Las premisas están divididas en dos tipos, el Plan para planear y la información sustancial necesaria para el desarrollo e implantación de los planes. Antes de comenzar con la elaboración del programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que el alto directivo tiene en mente y de cómo operará el sistema. Esta guía está incorporada en un "Plan para Planear" el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para que se distribuya en forma general.

Las premisas de planeación esenciales están representados en los cuatro cuadros verticales que siguen en el modelo, la información generada en estas cuatro áreas también es llamada análisis de la situación, aunque también se usan otros términos para referirse a esta parte de la planeación; por ejemplo, evaluación corporativa, análisis de posición, evaluación de la posición ideal y también como premisas de planeación. Es importante tener en mente que ninguna organización por muy grande que sea, puede examinar a fondo todos los elementos que estén incluidos en el análisis de la situación, por eso se debe identificar los elementos (pasados, presentes y futuros), que sean de gran importancia para el crecimiento y bienestar de la organización y concentrar el análisis en estos elementos.

El cuadro denominado "expectativas de los principales intereses externos" se refiere a que las compañías deben saber cuáles son los intereses de sus principales elementos y como se cera que cambien, para una empresa pequeña el principal interés externo puede ser el interés de los accionistas, pero para una empresa grande otros intereses externos pueden influir. Los intereses de los directores y empleados también deben de ser considerados en el proceso de planeación especialmente si provienen del sistema de valores de la empresa, estas expectativas interiores están indicadas en el segundo cuadro vertical. El cuadro del modelo denominado base de datos se refiere a la información acerca

del desempeño pasado, la situación actual y el futuro, esta información es importante para identificar los cursos de alternativos y para evaluarlos adecuadamente, existe diferente tipo de información del a recopilar, la cual en forma enunciativa pero no limitativa son las ventas, utilidades, rendimientos sobre inversión, participación en el mercado, productividad de los empleados, esta información también es incluida con datos del presente además de incluir información de la capacidad directiva, habilidades de los empleados, competencia, imagen corporativa, demandas sociales de la empresa, intereses de los principales clientes y aceptación del producto. La información acerca del futuro incluiría los pronósticos del mercado, ventas, tendencias económicas, competencia, tecnología y otras tendencias de interés particular para la organización, por ejemplo: problemas internacionales y normatividad existente. Al último de los cuadros Steiner le llama OPEDEPO F P43, que es el acrónimo de oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades fundamentales en la planeación, y es un paso crítico en el proceso de planeación, ya que, el examinar correctamente las oportunidades y peligros futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades y debilidades de la misma representa una ventaja para la organización. Este tipo de análisis también es nombrado por otros autores como FODA o SWOT.

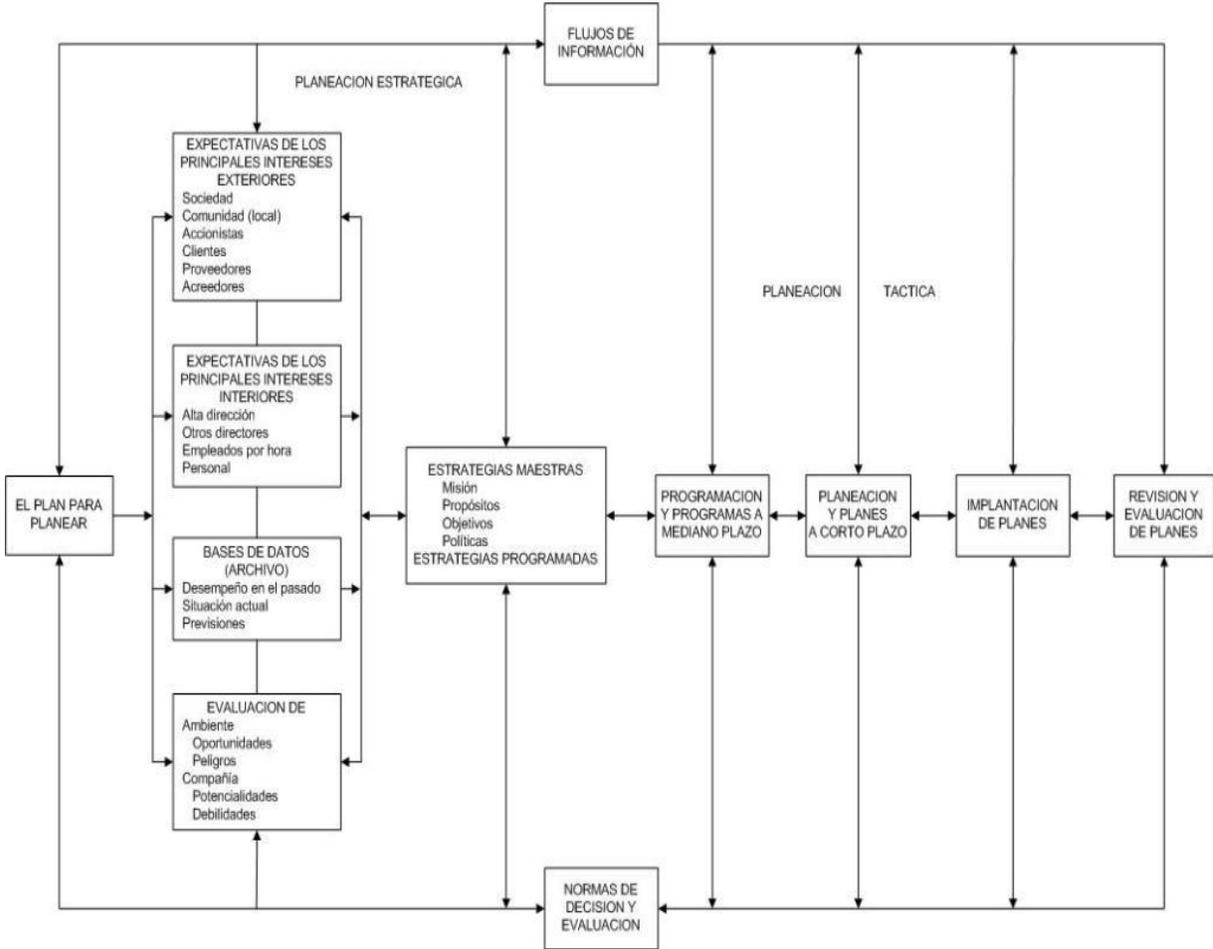
La segunda sección del Modelo Conceptual está referida a la formulación de los planes, es decir, a la formulación de estrategias maestras y del programa, las estrategias maestras están conformadas por la misión, los propósitos, objetivos y políticas básicas, mientras que las estrategias del programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de bs recursos para proyectos específicos.

En la programación a mediano plazo se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales que muestran los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, cisiones y propósitos de la compañía a largo plazo. Steiner propone que el periodo típico de planeación debe de ser de cinco años, aunque señala que existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Por otra parte, las empresas que están inmersas en ambientes especialmente problemáticos llegan a lucir sus perspectivas de planeación a cuatro o tres años. Sin dejar de tomar en cuenta que actualmente las organizaciones cambian constantemente. El paso final de esta segunda sección es elaborar los planes a corto plazo con base en los planes de mediano plazo, los cuales deben ser mucho más detallados que los antes mencionados.

La tercera sección del Modelo de Steiner, referida a la implementación y revisión, cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control. Los planes deben de

ser revisados y evaluados para que sean efectivos, de lo contrario se corre el riesgo de que se vuelvan obsoletos y sin aplicación. Se observan dos puntos muy importantes, el primero se refiere al flujo de información, indicando precisamente que esta fluya por todo el proceso de planeación, aunque este flujo difiere dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de la información que se está tratando. Finalmente, en todo proceso de planeación es necesario aplicar normas de decisión y evaluación, las cuales se representan en el recuadro inferior del modelo, estas normas pueden ser cualitativas por ejemplo los valores del ejecutivo que desarrolla las estrategias maestras, o pueden ser cuantitativas como los rendimientos sobre inversión para evaluar los planes o las fórmulas de sustitución de inventarios.

Figura 3. Modelo de planeación estratégica de George Steiner (1998)



Fuente: Steiner George (1998), Planeación estratégica, lo que todo director debe saber, pp.24

2.6.3 Modelo de Dirección Estratégica de Fred R. David

La dirección estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización. Para David (2008) el término de dirección estratégica se utiliza como sinónimo de planeación estratégica, el último solo se enfoca a las estrategias y dirección se refiere a la formulación, implantación y evaluación de las estrategias.

Explicación del modelo

El proceso de dirección estratégica consta de tres etapas:

1. Formulación de la estrategia
2. Implementación
3. Evaluación.

1. Formular la estrategia

La formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán. Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados internacionales, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil.

Dado que ninguna organización cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas son las más benéficas para la empresa. Las decisiones para formular la estrategia sujetan a la organización a productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un plazo bastante largo. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas tienen fuertes repercusiones en la organización, así como grandes consecuencias para las diversas funciones. Los gerentes son quienes están en la mejor posición para entender plenamente los efectos de las decisiones de la formulación; también tienen autoridad para comprometer los recursos que se necesitan para su implementación.

2. Implementar la estrategia

Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer los objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. La implementación de una estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de la comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización.

Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica. Implementar significa hacer que los empleados y los gerentes pongan en práctica las estrategias formuladas. La etapa de implementación se suele considerar la más difícil de la administración estratégica y requiere disciplina dedicación y sacrificio personales. El éxito de la aplicación de la estrategia radica en la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, que es más un arte que una ciencia.

No tiene sentido alguno formular estrategias para no implementarlas. La capacidad para relacionarse con otros es sumamente importante para poder llevar a cabo la estrategia. Las actividades de implementación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de la organización. Cada una de las divisiones o departamentos tendrá que decidir la respuesta a preguntas como "¿qué debemos hacer para poner en práctica la parte de la estrategia de la organización que nos corresponde?". El reto de la implementación consiste en estimular a los gerentes y empleados a lo largo y ancho de la organización para que trabajen con orgullo y entusiasmo a efecto de alcanzar los objetivos establecidos.

3. Evaluar la estrategia

La última etapa de la administración estratégica es la evaluación de la estrategia. Los gerentes definitivamente deben saber cuándo no están funcionando bien determinadas estrategias; la evaluación de la estrategia es el medio fundamental para obtener esta información.

Todas las estrategias se modifican a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente. Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son:

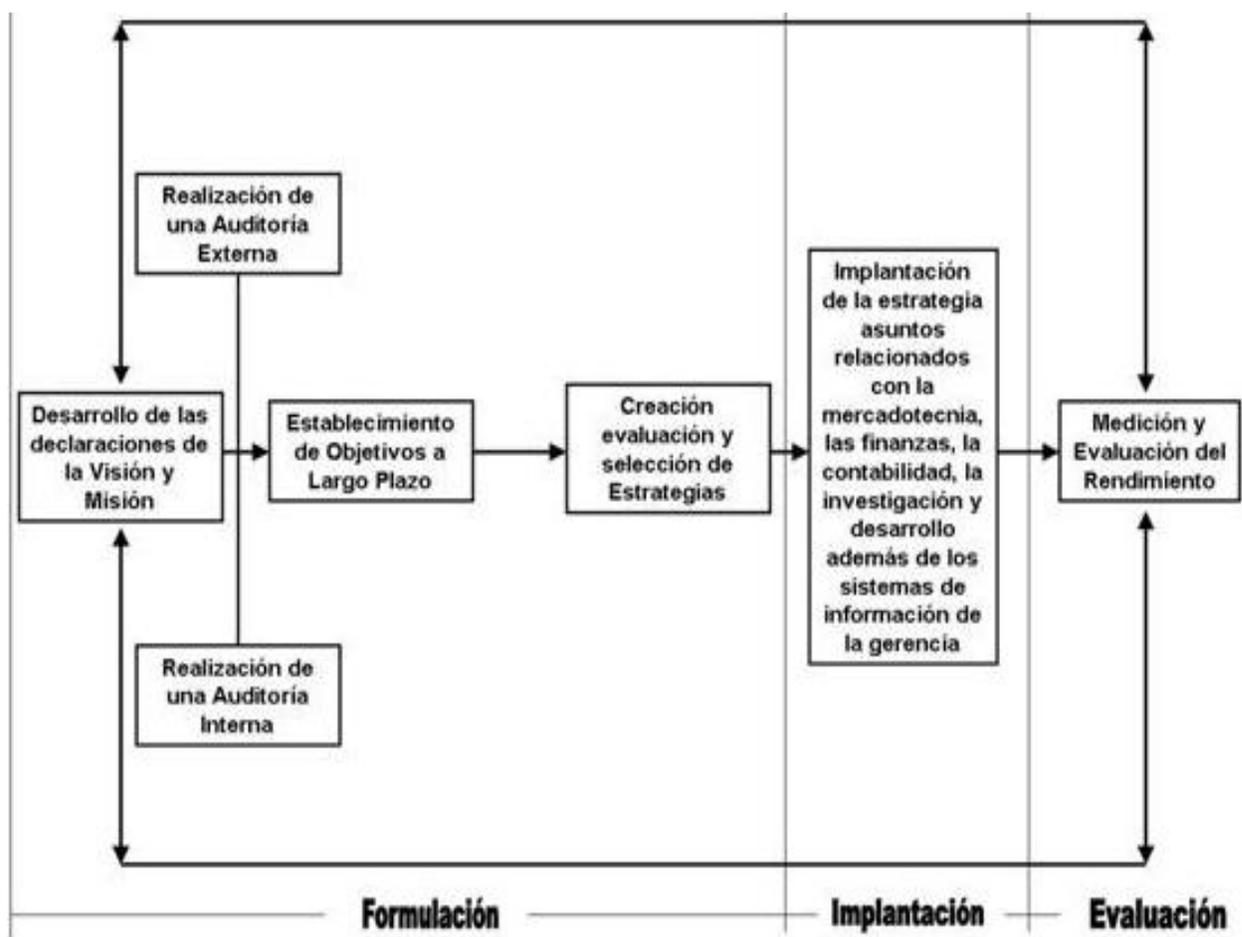
Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, Medición del desempeño y Aplicación de acciones correctivas.

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

Las actividades para formular, implementar y evaluar estrategias se presentan en tres niveles de la jerarquía de una organización grande: el corporativo, el de las unidades estratégicas de negocios o las divisiones y el de las funciones. La administración estratégica propicia la comunicación y la interacción de gerentes y empleados de todos los niveles de la jerarquía y ayuda a la empresa a funcionar como equipo competitivo.

La mayor parte de los negocios pequeños, así como algunos grandes, no cuentan con divisiones ni unidades estratégicas de negocios; sólo cuentan con el nivel corporativo y el de las funciones. No obstante, los empleados y los gerentes de estos dos niveles deben tomar parte activa en las actividades de la administración estratégica.

Figura 4. Modelo Integral de Dirección Estratégica de David



Fuente: David, Fred R. (2003), Conceptos de Administración estratégica, Ed. Pearson Prentice Hall, 9ª edición, México, pp.14

2.6.4 Modelo de planeación estratégica de Jean-Paul Sallenave

Sallenave (1994) nos dice que la planeación estratégica es el proceso que sigue el gerente integral para dirigir y controlar el futuro de su empresa. Como se espera de todo gerente que sea un gerente integral, podemos ampliar la definición de la planeación estratégica para que todos los dirigentes perciban que la planeación estratégica es para ellos y que no se puede confiar en la gerencia de planeación:

La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo.

De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de manera tal que sea posible alcanzar uno o varios objetivos.

En una empresa existen varios niveles de (PE) y esos niveles dependen de su complejidad organizacional. En el caso de la pequeña o mediana empresa, en la cual todas las decisiones las toman el dueño, la *planeación estratégica* es sólo una expresión pomposa para designar la lógica que sigue el patrón en sus acciones. Se trata del caso extremo de la planeación estratégica reducida a un solo nivel. Sin embargo, en la mayoría de las empresas diversificadas y organizadas según una estructura divisional, la planificación estratégica se establece a tres niveles:

1. A nivel de la empresa total (corporate planning)

¿Dónde invertir los recursos actuales de la empresa?

¿De dónde se podrán obtener los recursos futuros?

¿Cómo asegurar la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad?

La planeación estratégica a nivel de la empresa total contesta estas preguntas fundamentales sobre el presente y el futuro de la empresa.

2. A nivel de división (business planning) Una vez que se haya decidido en cuáles actividades la empresa debe invertir sus recursos, conviene determinar cómo se logrará el éxito en los sectores escogidos. Supongamos que una empresa decide invertir una parte de sus recursos en la industria del calzado y para tal fin crea una división de calzado; esta división tendrá que determinar cuáles son las condiciones para alcanzar el éxito en ese sector. La planeación a nivel de división requiere técnicas distintas de las que se utilizan a nivel de la planeación global; por ejemplo, análisis competitivo, método de segmentación del mercado y de diferenciación del producto.

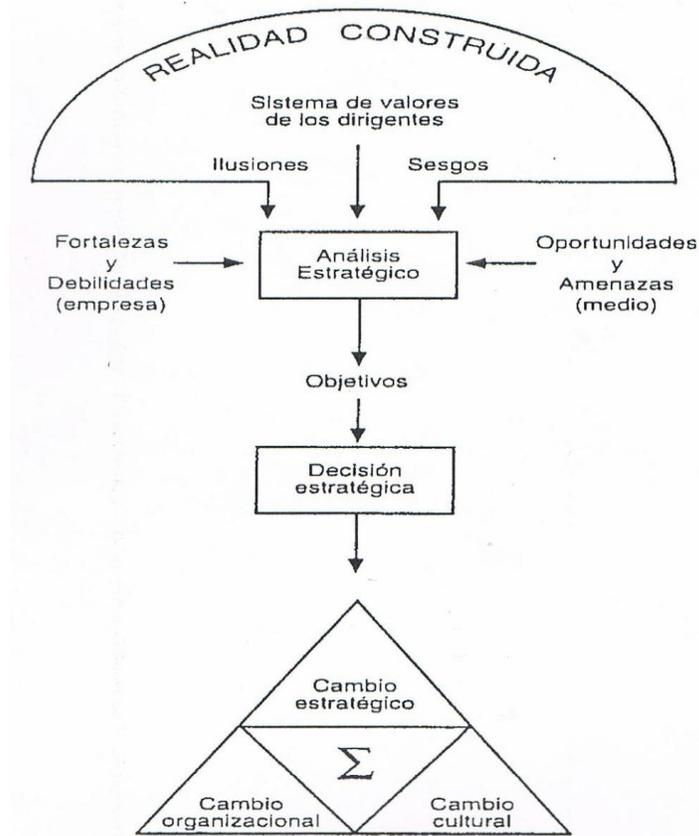
3.- A nivel funcional. Supongamos, en el caso de una estructura divisional, que el jefe de la división de calzado tiene a su cargo gerentes funcionales: gerente de

marketing, gerente financiero, gerente de personal, de producción, de investigación, etc. Son ellos quienes finalmente se responsabilizarán de llevar a cabo el plan estratégico elaborado. Aunque el nivel funcional se presente como el tercer nivel de la planeación estratégica, corresponde al nivel crítico, pues la mejor estrategia puede sucumbir a las peores políticas.

La planeación estratégica se ha introducido como un *proceso*. Esto significa que se trata de una actividad que puede descomponerse en una secuencia de etapas. Aunque los autores difieren en el detalle, están de acuerdo en la siguiente secuencia general: fijación de objetivos, elaboración del plan de estrategia, determinación del presupuesto. Esta secuencia fue vulgarizada hace varios años con la sigla PPBS (Planning, Programming, Budgeting, System).

Se nota en la siguiente figura que el enfoque estratégico trasciende las tres dimensiones de la Gerencia Integral. De hecho el desarrollo de la empresa depende de su capacidad de cambio a tres niveles (estrategia, organización y cultura) y queda limitado a una dimensión menos avanzada. Sallenave en se limita a hablar estrictamente de planeación estratégica sin menospreciar a los otros niveles.

Figura 5. El enfoque estratégico de Sallenave



Fuente: Jean Paul Sallenave (1994) La Gerencia Integral, Ed. Norma, Colombia, pp. 180

El proceso de la planificación estratégica en 10 etapas:

1. A partir de una visión del entorno, determinar la misión de la organización.
2. Identificar los sectores estratégicos de la empresa.
3. Investigación del medio interno y externo de la organización.
4. Fijación de los objetivos sectoriales.
5. Cálculo del crecimiento sostenible de la empresa.
6. Diagnóstico de crecimiento.
7. Apalancamiento.
8. Análisis del portafolio de sectores estratégicos (con miras a identificarlas estrategias *deseables a priori*).
9. Análisis competitivo (con miras a escoger estrategias *factibles*)
10. Simulación para integrar las estrategias sectoriales en una estrategia corporativa.

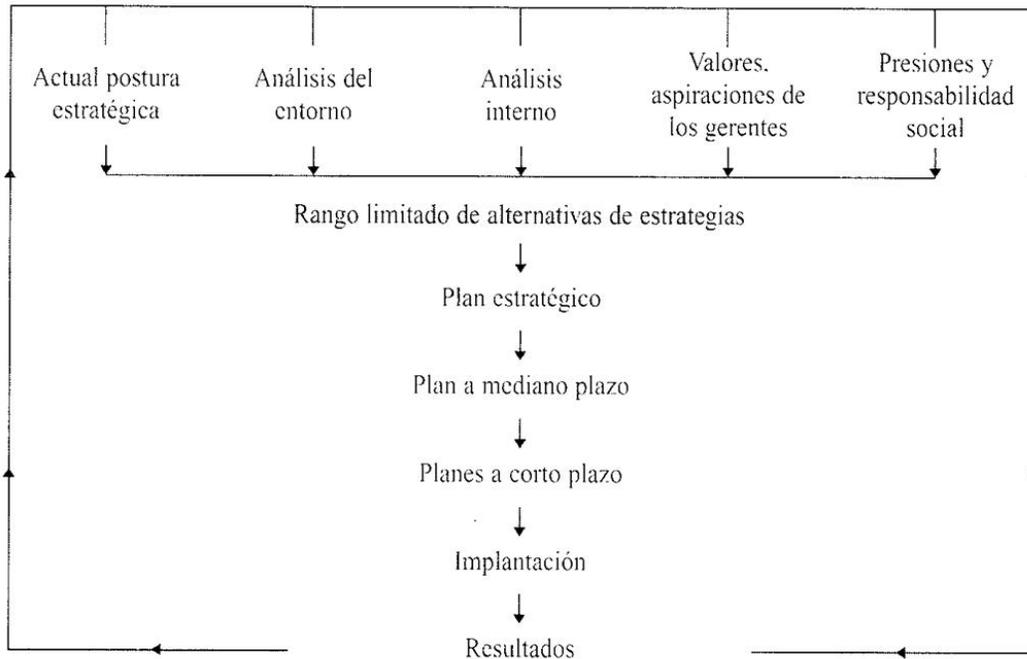
2.6.5 Modelo de planeación estratégica de Joaquín Rodríguez

Un sistema de planeación estratégica formal, une tres tipos de planes básicos que son: plan estratégico (a largo plazo); planes tácticos (a mediano plazo) y planes operativos (a corto plazo).

Rodríguez (2005) dice que un modelo conceptual es aquel que representa una idea de lo que algo debería de ser en general o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades, un modelo conceptual claro representa una herramienta poderosa, ya que proporciona la guía adecuada para un funcionamiento adecuado en la práctica. En cambio un modelo operativo es aquel que se usa en realidad en las empresas.

En el siguiente modelo se muestra que estos pasos pueden ser adaptados a una situación particular, según sea el caso y pueden dar como resultado un proceso de planeación relativamente sencillo o uno muy completo, dependiendo del proyecto.

Figura 6. Proceso de planeación estratégica incremental de Rodríguez Joaquín



Fuente: Rodríguez Joaquín (2005), Como aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa, Ed. Cengage, México, pp. 92

2.6.6 Resumen de los modelos de planeación estratégica

Con la descripción de Sallenave, David, Steiner, Rodríguez y Goodstein se realizó este resumen de los modelos conceptuales que propone cada autor acerca de la planeación estratégica, como lo dice Rodríguez un modelo conceptual es aquel que representa una idea de algo que debería de ser en general.

Figura 7. Resumen de modelos de planeación estratégica

Autor	Rodríguez	Sallenave	David	Goodstein, Nolan y Pfeiffer	Steiner
Pasos del modelo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actual postura estratégica 2. Análisis del entorno 3. Análisis interno 4. Valores, aspiraciones de los gerentes. 5. Presiones y responsabilidades social 6. Plan estratégico 7. Plan a mediano plazo 8. Plan a corto plazo 9. Implantación 10. Resultados 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A partir de una visión del entorno, determinar la misión de la organización. 2. Identificar los sectores estratégicos de la empresa. 3. Investigación del medio interno y externo de la organización. 4. Fijación de los objetivos sectoriales. 5. Cálculo del crecimiento sostenible de la empresa. 6. Diagnóstico de crecimiento. 7. Apalancamiento. 8. Análisis del portafolio de sectores estratégicos 9. Análisis competitivo (con miras a escoger estrategias factibles) 10. Simulación para 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar las declaraciones de visión y misión 2. Realizar auditoría externa 3. Realizar auditoría interna 4. Establecer objetivos a largo plazo 5. Creación, evaluación y selección de las estrategias 6. Implementación de estrategias- temas de la gerencia 7. Implementar estrategias- Temas de mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo, y sistemas de información gerencial 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación para Planear 2. Monitoreo del Entorno y Consideraciones para su aplicación 3. Búsqueda de Valores 4. Formulación de la Misión 6. Diseño de la Estrategia del Negocio 7. Auditoria del Desempeño 8. Análisis de Brechas 9. Integración de los Planes de Acción 10. Planeación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El plan para planear. 2. Expectativas de los principales intereses exteriores 3. Expectativas de los principales intereses interiores 4. Base de datos 5. Evaluación 6. Estrategias maestras 7. Programas a mediano plazo 8. Planes a corto plazo 9. Implantación de planes

		integrar las estrategias sectoriales en una estrategia corporativa.	8. Medición y evaluación del desempeño	de Contingencias 11. Implementación	10. Revisión y Evaluación de planes
Etapas del modelo	Tres etapas: Planes estratégicos, planes tácticos y planes operativos	Tres etapas: Concepto, las técnicas y el proceso	Tres etapas: Formulación de la estrategia, Implementación y Evaluación.	Tres etapas: Búsqueda de valores, diseño de la estrategia del negocio e integración de los planes de acción.	Tres etapas: Las premisas, la formulación de planes y la implantación y revisión
Nombre del modelo	El proceso de planeación estratégica incremental	El proceso de planificación estratégica	Un modelo integral de dirección estratégica	Modelo de planeación estratégica aplicada	Estructura y proceso de planeación comercial de una compañía

Fuente: Elaboración propia con base en los modelos de planeación estratégica descritos.

En esencia los modelos anteriormente descritos tienen grandes similitudes y coinciden en varios puntos utilizando diferentes nombres para definir el mismo concepto, para tener un modelo a seguir más completo se tomarán los conceptos de todos los autores, como sabemos cada organización es distinta y utilizar un solo modelo sería limitar las posibilidades.

2.7 Modelo de planeación estratégica

Entonces el modelo que se seguirá consiste en:

2.7.1 Filosofía de la empresa

Es la estructura conceptual que la organización define para orientar o inspirar el comportamiento de la organización y que responde a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma. La filosofía de la empresa representa la forma de pensar oficial de la organización. Para desarrollarla, se deben analizar 3 elementos fundamentales y trascendentes para esta, que indican hacia dónde se dirige la organización, por qué se dirige hacia allá y que es lo que sustenta u obliga a que la empresa vaya en esa determinada dirección. Estos tres elementos son: la misión, la visión y los valores

La planeación estratégica inicia propiamente con la definición de la misión o de la visión (en algunos casos es la visión, en otras la misión), para luego verificar la congruencia de éstas con los valores de la organización. El cumplimiento de los objetivos de la organización habrá de posibilitar el logro de estos 3 elementos, y cuyo resultado será también el fortalecimiento o generación de una o varias ventajas competitivas. (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 2008)

2.7.2 Declaración de la misión

La declaración de Misión en esencia responde a la pregunta, "¿Cuál es nuestro negocio?".

La declaración de la misión es "una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados". Ésta responde la pregunta básica que hacen todos los estrategas: "¿Cuál es nuestro negocio?". Un enunciado claro de la misión describe los valores y las prioridades de una organización. Al redactar la misión del negocio, los estrategas se ven obligados a analizar la índole y el alcance de las operaciones presentes, así como a evaluar el posible atractivo de los mercados y las actividades en el futuro. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización.

David (2008) dice que la declaración de misión puede variar y de hecho varía, en cuanto extensión, contenido, formato y especificidad.

La mayor parte de los estudiosos de la administración piensan que una definición efectiva debe contener nueve características o elementos. Dado que el enunciado de la misión suele ser la parte más visible y pública del proceso de la Planeación Estratégica es importante que incluya todos estos elementos esenciales.

Elementos de la declaración de la misión

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

Estos nueve puntos los recomienda David R. Freud (2008) y también dice que la misión se realice por escrito para: Garantizar la unanimidad del propósito dentro de la empresa. Proporcionar una base o norma para distribuir los recursos de la empresa. Establecer un ambiente cooperativo. Especificar los propósitos de la empresa y traducirlos en objetivos de tal manera que los parámetros de costo, tiempo y rendimiento se puedan evaluar y controlar.

Goodstein (2008) recomienda que antes de formular la misión sean contestadas las siguientes preguntas básicas:

1. ¿Qué funciones realiza la organización? (¿Qué es lo que en realidad hace?)
La respuesta deberá contestarla la organización en términos de las necesidades del cliente que trata de cubrir.
2. ¿Para qué lo hace? Una cosa es el producto en sí y otra la necesidad que se cubre con la adquisición del producto. Así, si vende aguas frescas, lo que en realidad hace es mitigar la sed de los clientes.
3. ¿Por qué la organización hace lo que hace? ¿Cuál fue la razón de la creación de la organización?
4. ¿Cómo lo hace la organización? ¿De qué medios se vale para hacerlo? Esto señalará la estrategia fundamental del negocio, como por ejemplo, el utilizar un servicio personalizado, precio bajo, innovación, etc.
5. ¿Para quién hará la organización lo que hace? De esta forma se definirá a que segmento de mercado se enfoca la organización.

2.7.3 Declaración de la visión

Goodstein, Nolan y Pfeiffer (2008) dicen que la Visión es el resultado de nuestros sueños en acción: nos dice a dónde queremos llegar. En las empresas, la Visión es el sueño de la alta administración, visualizando la posición que quiere alcanzar la empresa en cierto tiempo. Se centra en los fines y no en los medios, lo cual nos indica que lo importante es el punto a donde se quiera llegar, no como llegar ahí.

La Visión debe ser idealista, positiva y lo suficientemente completa y detallada; debe tener alcance, de forma que todos en la empresa conozca cual será su contribución al logro de esta visión. Además, deberá transmitir fuerza y profunda inspiración a la organización ya que de ésta dependerá el éxito. Deberá ser desafiante y justificar el esfuerzo.

Esta Visión de futuro, proporciona: Una dirección hacia la cual la organización deberá moverse. La energía para realizar el movimiento

La Visión es más que un simple plan para el futuro, ya que involucra la creencia de que ciertos aspectos del futuro pueden ser influenciados y cambiados por las decisiones presentes, para llegar a ese ideal que se ha soñado

Toda empresa, todo plan, empieza con una visión.

La visión tiene tres componentes:

- ② Unas condiciones indispensables prioritaria. (Caracterización del contexto deseado).
- ② Un estatuto de visión, que representa de manera muy concisa, una descripción de la organización que se desea para el futuro.
- ② Una definición de los valores que deberán ser compartidos por la comunidad para lograr el futuro deseado.

En síntesis las preguntas claves para generar una visión.

¿Qué es lo que vemos como clave para nuestra organización? ¿Qué contribución única debemos hacer para el futuro? ¿Qué me emocionaría acerca de ser parte de esta organización en el futuro? ¿Qué valores necesitan ser acentuados? ¿Cuáles son o deberían ser las formas centrales de competencia de nuestra organización? ¿Cómo vemos la mayor oportunidad de crecimiento para nuestra organización?

2.7.4 Declaración de valores

Los Valores son todo lo útil, deseable o admirable para una persona, familia o grupo, organización, región o país. Son principios que norman las conductas y

ciertos comportamientos específicos que se muestran con orgullo y que se defienden. Los Valores personales son una fuerte creencia en una forma específica de conducta personal y socialmente preferible.

Los Valores organizacionales, por su parte, condicionan el comportamiento de la organización, ya que determinan modos de pensar y actuar que enfocan decisiones de acuerdo a lo que se considera importante dentro de ella. El compartir estos sentimientos con el resto de la organización y premiar ciertos comportamientos, demuestra cuáles son sus Valores, aunque algunas veces se encuentren codificados dentro de las políticas

Los Valores participan en la creación de la cultura, la cual a su vez depende del líder, quien es el que los señala a través de premiar o castigar comportamientos. Los Valores actúan también como criterios o filtros conforme los cuales una sociedad, grupo, familia o personas juzgan la importancia de personas, acontecimientos o comportamientos.

Los Valores, para su adquisición o modificación, pasan por 3 etapas:

- a. Pensamiento: En esta etapa, los pensamientos se eligen libre y racionalmente (con excepción de los adquiridos durante la niñez) de entre varias alternativas, después de considerar las consecuencias. Por ejemplo, uno elige libremente el equipo de fútbol o el partido político al cual apoyar, de entre todas las posibles alternativas. Pero cuidado si uno elige a uno diferente al que goza de las preferencias de nuestro grupo de amigos o compañeros de la oficina. Entonces es cuando se tiene que medir las consecuencias de la elección hecha, no se diga en otros planos en donde hay involucrados intereses políticos o económicos mucho mas fuertes.
- b. Emoción: Una vez elegidos racionalmente los valores, se empieza a sentir emoción al manifestarlos y defenderlos. Los valores se muestran como algo apreciado por lo que se manifiestan públicamente. En el caso del equipo de fútbol esto se demuestra yendo al estadio vistiendo la camiseta del equipo y mostrando euforia en las anotaciones.
- c. Comportamiento: En esta etapa es cuando enraíza el valor dentro de nuestro sistema, traduciéndose en comportamientos concretos dentro del patrón de vida. (Goodstein, Nolan y Pfeiffer 2008)

2.7.5 Análisis interno de la empresa

Para empezar a hablar del análisis interno Rodríguez (2005) define a las fortalezas que son aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales y a las debilidades que son aquellas

propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales

El diagnóstico correcto de los males que aquejan a la organización depende en gran medida de la evaluación que se haga de los recursos con que cuenta. Así, se determina si se han tomado las decisiones estratégicas adecuadas (si se está haciendo lo que se debe hacer) y si estas decisiones han sido puestas en marcha de manera eficiente (si se está haciendo correctamente). La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de una compañía, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. Construir ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintivas para diseñar estrategias que sirvan para mejorar las debilidades de la compañía y transformarlas en fortalezas

Las fuerzas y debilidades internas son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. Las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de información de un negocio son áreas que dan origen a fuerzas y debilidades. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la (PE). Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas.

Las fuerzas y las debilidades se establecen en comparación con la competencia. La superioridad o las deficiencias "relativas" representan información muy importante. Por otra parte, los elementos que "están fuera de lo normal" también pueden determinar algunas fuerzas y debilidades. Por ejemplo, poseer un recurso natural o tener fama de gran calidad puede significar una fuerza. Las fuerzas y debilidades se pueden determinar en comparación con los objetivos de la propia empresa.

Rodríguez habla de las áreas que pueden constituir fortalezas o debilidades de una empresa son:

1. Gerencia.
2. Innovación.
3. Mercadotecnia.
4. Finanzas.
5. Producción.
6. Personal.

Estas seis áreas son descritas en el próximo capítulo en donde se aplican las herramientas estratégicas y específicamente donde se hace la Matriz MEFI, para analizar las fortalezas y debilidades que constituyen el análisis interno.

2.7.6 Análisis externo de la empresa

Para empezar a hablar del análisis externo Rodríguez (2005) define a las oportunidades que son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales y a las amenazas que son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales.

Las organizaciones modernas se encuentran inmersas en un nuevo orden geopolítico marcado por operar en un mundo multi polar, cambiante y asimétrico, y en una economía globalizada. La competencia está en la arena global, sin límites ni restricciones. Nuestro punto de partida para el planeamiento estratégico es el diseño de una gerencia que tenga como referencia la influencia del entorno. Si no se evalúa el entorno permanentemente, es muy probable quedar fuera del mercado.

La evaluación externa de la gestión estratégica está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Mediante ella se busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término de externas. Su propósito es ofrecer información relevante a la gerencia para iniciar el proceso conducente a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial y así vencer a la competencia.

Posibles áreas de que afecten de manera positiva o negativa a la empresa:

1. Fuerzas económicas.
2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
4. Fuerzas tecnológicas.
5. Fuerzas del entorno de acción directa.

Estas cinco áreas son descritas en el próximo capítulo en donde se aplican las herramientas estratégicas y específicamente donde se hace la Matriz MEFE, para analizar las oportunidades y amenazas que constituyen el análisis externo.

Ejemplos de áreas de oportunidades:

- Nueva forma de explotar más eficazmente una fortaleza de la empresa.
- Tendencia de crecimiento de ventas.
- Ampliación de la base de clientes.
- Aceptación de los productos o servicios de la empresa.
- Aumento sostenido en la participación de mercado.
- Nuevos acuerdos con los proveedores que podían reducir los costos de las materias primas y materiales.
- Ventajas del producto o servicio, respecto a los competidores.
- Cambios en los estilos de vida de los clientes.
- Introducción de nuevas tecnologías.
- Posibilidad de segmentar más eficazmente los mercados.
- Posibilidad de vender los productos o servicios en segmentos más convenientes para la empresa.
- Ampliación de la cobertura de los mercados.
- Nueva organización o ampliación de la red de ventas.
- Nuevos usos o aplicaciones del producto o servicio.
- Posibilidad de lanzamiento de nuevos productos.
- Mejoras en la capacidad de servicio al cliente.
- Nuevas posibilidades para el uso de la publicidad, promoción, etc.
- Apertura de nuevos mercados.
- Cambios en la composición de la clientela.

Ejemplos de posibles amenazas:

- Descenso en las tendencias de crecimientos de las ventas.
- Una base de clientes muy reducida.
- Mercado de los productos o servicios en declive.
- Deficiente distribución de los productos o servicios.
- Mensajes publicitarios poco eficaces.
- Pérdida de imagen de la empresa.
- Pérdida de clientes importantes.
- Rentabilidad muy baja.
- Escasez en el suministro de materias primas.
- Limitaciones severas en la capacidad de producción o de atención a la clientela.

- Imposibilidad de penetrar en un mercado dominado por la competencia.
- Aguerriada competencia de precios en el mercado.
- Insatisfacción notoria de los clientes.
- Cambios en las necesidades, deseos y expectativas de los clientes que la empresa no puede satisfacer.
- Incapacidad de la empresa para incorporar nuevas tecnologías. (Rodríguez 2005)

Escenarios

La incertidumbre en las empresas ha aumentado dramáticamente en la última década debido a situaciones imprevistas tales como precios fluctuantes en las materias primas, cambios en los mercados financieros, la revolución electrónica y el crecimiento de la competencia internacional. , sin embargo los gerentes con frecuencia no consideran o subestiman la probabilidad de los cambios radicales o discontinuos que podrían ser poco probables, pero que significativamente alterarían la estructura del sector industrial o la ventaja competitiva de una empresa, por lo tanto el análisis de los factores del entorno se basa en gran medida en que el pasado se repetirá en el futuro.

En la industria, los escenarios industriales permiten que una empresa traduzca la incertidumbre a sus implicaciones estratégicas, para un sector industrial en particular. Al enfocarse de esta manera, las incertidumbres macroeconómicas políticas, tecnológicas y de otros tipos no se analizan por si mismas, sino que se prueban en cuanto a sus implicaciones para la competencia, los escenarios incluyen implicaciones para los competidores. Los escenarios industriales son un dispositivo útil para implicar al grupo administrativa en el pensamiento sobre el futuro sistemáticamente, y modificar las suposiciones irreales en una forma no amenazadora debido a que no se espera que los escenarios sean pronósticos. Los escenarios industriales son fundamentalmente una herramienta para mejorar la creatividad de la planeación estratégica. No pueden asegurar creatividad, pero pueden aumentar significativamente las probabilidades.

La herramienta de escenario industrial no es suficiente para la formulación estratégica en por sí sola, en lugar de esto, los escenarios proporcionan un marco para formular la estrategia bajo condiciones de incertidumbre. Esto no es un pronóstico sino una estructura futura posible. El conjunto de escenarios, en lugar del más probable se aplica para diseñar una estrategia competitiva.

Los escenarios no son necesarios todos los años para todas las unidades de negocios. Son necesarios sólo cuando están presentes importantes incertidumbres en un sector industrial.

Al aumentar la incertidumbre algunas empresas comienzan a utilizar escenarios como herramientas para comprender las implicancias estratégicas de la incertidumbre. Un escenario es un punto de vista internamente consistente de lo que podría ser el futuro. Al construir múltiples escenarios una empresa puede explotar sistemáticamente las posibles consecuencias de la incertidumbre para su elección de estrategias

El convertir la lista de elementos estructurales inciertos en escenarios, empieza por dividirlos en incertidumbres independientes y dependientes. Incertidumbres independientes, son aquellos elementos de la estructura cuya incertidumbre es independiente de otros elementos, las fuentes pueden estar en el sector industrial (comportamiento de competidores), o en otros sectores (precios de la energía). Incertidumbres dependientes, aquellos elementos que serán determinados en gran parte por la incertidumbre independiente. Solo las incertidumbres independientes son una base apropiada para construir escenarios, es necesario identificar los factores causales de los elementos inciertos de la estructura.

Las cinco fuerzas competitivas expuestas por Porter (1991), constituyen el fundamento conceptual para la construcción de los escenarios industriales. Las incertidumbres que afectan a cualquiera de las cinco fuerzas, deben considerarse al construir escenarios. La construcción de los escenarios, empieza por analizar la estructura actual del sector industrial y con la identificación de todas las incertidumbres que puede afectarla. Estas incertidumbres se traducen entonces en un conjunto de estructuras de sector industrial futuras y diferentes. Los escenarios tratan de reducir las probabilidades de que las acciones tomadas para tratar con un elemento de incertidumbre en un sector industrial empeoren intencionalmente la posición de una empresa frente a otras incertidumbres. Una de las funciones importantes de los escenarios es el revelar los elementos de la estrategia para los cuales una empresa debe tomar estas elecciones. Hay cinco enfoques básicos para tratar con incertidumbre en la elección de estrategias cuando una empresa coloca escenarios plausibles con diferentes implicaciones estratégicas

1. **Apostar en el escenario más probable.** En este enfoque, la empresa diseña su estrategia alrededor del escenario (o rango de escenarios) que se consideran más probables, aceptando el riesgo de que no pueda ocurrir
2. **Apostar en el “mejor” escenario.** En este enfoque, una empresa diseña su estrategia para el escenario en el que la empresa puede establecer la ventaja competitiva más sostenible a largo plazo dada su posición inicial y recursos
3. **Vallas.** En este enfoque, una empresa elige una estrategia que produzca resultados satisfactorios bajo todos los escenarios, o cuando menos bajo todos los escenarios que tienen una probabilidad apreciable de ocurrir
4. **Preservar flexibilidad.** Este enfoque elige una estrategia que preserve la flexibilidad hasta que sea más evidente qué escenario realmente ocurrirá, ésta es una estrategia robusta
5. **Influencia.** Las empresas utilizan sus recursos para traer un escenario que considera deseable,

busca el levantar las probabilidades de que ocurra un escenario para que el tenga una ventaja competitiva, esto hace que la empresa influya en las variables causales detrás de las variables del escenario.

El futuro no es necesariamente la prolongación del pasado. Existen discontinuidades. Se pueden imaginar varios **escenarios**.

Son cuatro las aplicaciones para los cuales son útiles:

1. Son útiles para la toma de decisiones estratégicas a largo plazo, ya que los escenarios proporcionan información sobre las fuerzas e incertidumbres del macro ambiente. También esta información podría ser útil para planes a plazos más cortos en ambientes comerciales muy cambiantes.
2. Los escenarios son útiles como contexto para guiar y evaluar otros pronósticos y análisis a largo plazo ya que describen a fondo las fuerzas y condiciones sociales al momento de considerar los supuestos, las interacciones y los resultados de otras proyecciones. Los escenarios son útiles para identificar las inconsistencias de las demás proyecciones y área de posible sorpresas.
3. Para el análisis de riesgos y vulnerabilidad a largo plazo es importante el marco de trabajo con base en escenarios. Los análisis formales de vulnerabilidad si se realizan sin un estudio de los cambios del macro ambiente lo más seguro es que se logren identificar los problemas que surjan cuando el futuro sea muy parecido al presente.
4. Las fuerzas del macro ambiente son muy importantes en el desarrollo de cualquier organización. Los escenarios cuando se enfocan a las decisiones estratégicas de la organización son excelentes para identificar las incertidumbres del macro ambiente que se deben cuidar.

Algunos tipos de decisiones también suponen un horizonte de tiempo bastante largo y no importa la industria a la que pertenezca. Por ejemplo el desarrollar tecnología de punta implica hacer preguntas acerca de la demanda a largo plazo para los productos que de ahí se van a generar (Steiner G. 1998). Los escenarios son útiles para clasificar las decisiones clave cuando se tenga duda sobre la sustitución tecnológica, los cambios en la economía, las tendencias internacionales en cuanto al desarrollo tecnológico o un mercado afectado por los valores y los estilos de vida de los consumidores

2.7.7 Establecimiento de los objetivos generales

Rodríguez (1997) define a los objetivos como aquellas finalidades supremas que definen la razón de existencia de la organización así como su naturaleza y

carácter. Tiene otra definición y es el resultado específico que se prevé alcanzar mediante la implantación de su planeación estratégica.

Los objetivos generales se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo. Los objetivos permiten capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas. Los objetivos indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado

Clasificación de los objetivos

En función del área que abarquen y del tiempo al que se establezcan puede ser:

- ⊕ Estratégicos o generales. Comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo.
- ⊕ Tácticos o departamentales. Se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales y se establecen a corto o mediano plazo.
- ⊕ Operacionales o específicos. Se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, se refieren a actividades más detalladas e invariablemente son a corto plazo. Se determinan en función de los objetivos departamentales y obviamente de los generales

Características de los objetivos

Rodríguez (1997) para fijar los objetivos comenta que hay que considerar las siguientes características:

- Orientados hacia resultados específicos
- Realistas
- Alcanzables
- Aceptables para todas las áreas funcionales de la empresa
- Claros, fáciles de comprender
- Flexibles
- Consistentes entre sí
- Capaces de crear un verdadero desafío
- Medibles

2.7.8 Diseño, evaluación y selección de las estrategias.

Al inicio de este capítulo se dieron diferentes definiciones de estrategia, por lo que se entiende que son los caminos de acción y como se actuara en un futuro para poder lograr los objetivos establecidos.

Una vez que se han establecido los objetivos generales de la empresa, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos.

El proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias es el siguiente:

- Se evalúa información sobre el análisis externo (la situación del entorno), se evalúa información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.
- Se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.
- Se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.
- Se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.

Para David (2003) existen diferentes tipos de estrategia que se describen en la tabla siguiente:

Tabla 6. Tipos, clasificación, descripción e indicadores de la estrategia

Tipos de estrategias	Clasificación de estrategias	Descripción de las estrategias
Estrategias de integración	Integración hacia delante	Obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores minoristas
	Integración hacia atrás	Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los proveedores de una empresa
	Integración horizontal	Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los competidores.
Estrategias intensivas	Penetración en el mercado	Búsqueda del aumento de la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia
	Desarrollo del mercado	Introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas
	Desarrollo de productos	Búsqueda del incremento de las ventas por medio del mejoramiento de los productos o servicios actuales o del desarrollo de nuevos productos
Estrategias de diversificación	Diversificación concéntrica	Adición de productos o servicios nuevos pero relacionados
	Diversificación horizontal	Adición de productos o servicios nuevos pero no relacionados para los clientes actuales
	Diversificación de conglomerados	Adición de productos o servicios nuevos pero no relacionados
Estrategias defensivas	Recorte de gastos	Reagrupación por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades
	Enajenación	Venta de una división o parte de una empresa
	Liquidación	Venta de los activos de una empresa, en partes, por su valor tangible

Fuente: Elaboración propia con base en David R. Fred (2003), Conceptos de Administración estratégica, Ed. Pearson Prentice Hall, 9ª edición, México, pp. 157-180

Indicadores para identificar el tipo de estrategia

Integración hacia delante

- Cuando los distribuidores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables o capaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad está muy limitada en cuanto a ofrecer una ventaja competitiva a las empresas que siguen una integración hacia delante.
- Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento y se espera que ésta siga creciendo con rapidez; éste es un factor a considerar porque la integración hacia delante te la capacidad de una empresa para diversificarse si su industria básica se tambalea.
- Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos necesarios para dirigir la nueva empresa de distribución de sus propios productos.
- Cuando las ventajas de la producción estable son en particular altas; éste es un factor importante porque una empresa aumenta la capacidad de predicción de la demanda de su producto a través de la integración hacia delante.
- Cuando los distribuidores o vendedores a minoristas actuales poseen altos márgenes de rendimiento; esta situación sugiere que una empresa podría distribuir de manera rentable sus propios productos y establecer precios más competitivos por medio de la integración hacia delante.

Integración hacia atrás

- Cuando los proveedores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa, en cuanto a refacciones, componentes, partes de ensamblaje o materias primas.
- Cuando el número de proveedores es escaso y el de competidores es grande.
- Cuando una empresa compite en una industria que crece con rapidez; éste es un factor a considerar porque las estrategias de integración (hacia delante, hacia atrás y horizontal) disminuyen la capacidad de una empresa para diversificarse en una industria en declinación.
- Cuando una empresa cuenta con capital y recursos humanos para dirigir la nueva empresa proveedora de sus propias materias primas.

- Cuando el mantener precios estables proporciona ventajas muy importantes; es factor que se debe tomar en cuenta porque una empresa puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio relacionado de sus productos a través de la integración hacia atrás.
- Cuando las provisiones actuales obtienen márgenes de rendimiento elevados; lo que sugiere que la empresa proveedora de productos o servicios en esa industria representa una operación valiosa.
- Cuando una empresa necesita adquirir un recurso indispensable con rapidez.

Integración horizontal

- Cuando una empresa adquiere características de monopolio en un área o región específica sin que el gobierno federal cuestione su "tendencia importante" a reducir la competencia.
- Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento.
- Cuando el incremento de las economías de escala proporciona mayores ventajas competitivas.
- Cuando una empresa cuenta con el capital y el talento humano necesarios para dirigir con éxito una empresa más grande.
- Cuando los competidores titubean debido a la falta de habilidad de la gerencia o a la necesidad de recursos particulares que una empresa posee; observe que la integración horizontal no sería adecuada si el rendimiento de los competidores fuera deficiente, porque, en ese caso, las ventas generales de la industria declinarían.

Penetración en el mercado

- Cuando los mercados presentes no están muy saturados con un producto o servicio en particular.
- Cuando la tasa de uso de los clientes actuales se podría incrementar de manera significativa.
- Cuando la participación en el mercado de los competidores principales ha disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado.
- Cuando la correlación entre las ventas en dólares y los gastos de mercadotecnia en dólares ha sido alta por tradición.

- Cuando el incremento de las economías de escala ofrece mayores ventajas competitivas.

Desarrollo del mercado

- Cuando existan nuevos canales de distribución disponibles, confiables, baratos y de calidad.
- Cuando una empresa tiene mucho éxito con lo que realiza.
- Cuando existan nuevos mercados inexplorados o poco saturados.
- Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos para dirigir operaciones de mayor expansión.
- Cuando una empresa posee un exceso de capacidad de producción.
- Cuando la industria básica de una empresa adquiere con rapidez un alcance global.

Desarrollo de productos

- Cuando una empresa cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; la idea en este caso es atraer a los clientes satisfechos para que prueben productos nuevos (mejorados) como resultado de su experiencia positiva con los productos o servicios actuales de la empresa.
- Cuando una empresa compite en una industria que se caracteriza por avances tecnológicos rápidos.
- Cuando competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios similares.
- Cuando una empresa compite en una industria de crecimiento rápido.
- Cuando una empresa posee capacidades de investigación y desarrollo muy importantes.

Diversificación concéntrica

- Cuando una empresa compite en una industria sin crecimiento o de crecimiento lento.
- Cuando la adición de productos nuevos, pero relacionados, mejoraría las ventas de los productos actuales en forma significativa.

- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se pudieran ofrecer a precios muy competitivos.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles de ventas de temporada que sirvan de contrapeso a los picos y valles existentes de una empresa.
- Cuando los productos de una empresa se encuentren en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.
- Cuando una empresa posee un equipo de gerentes sólido.

Diversificación horizontal

- Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios actuales de una empresa aumentaría en forma significativa por medio de la adición de nuevos productos no relacionados.
- Cuando una empresa compite en una industria muy competitiva o sin crecimiento, según indican los rendimientos y los márgenes de utilidades industriales bajos.
- Cuando los canales de distribución presentes de una empresa se pueden utilizar para vender los nuevos productos a los clientes actuales.
- Cuando los nuevos productos tienen patrones de ventas contrarios a los ciclos de ventas los productos actuales de una empresa.

Diversificación de conglomerados

- Cuando la industria básica de una empresa experimenta una declinación de las ventas y utilidades anuales.
- Cuando una empresa posee el capital y el talento de dirección necesarios para competir con éxito en una nueva industria.
- Cuando una empresa tiene la oportunidad de adquirir una empresa no relacionada que sea una oportunidad de inversión atractiva.
- Cuando existe sinergia financiera entre la empresa adquirida y la empresa compradora (observe que una diferencia clave entre la diversificación concéntrica y la diversificación de conglomerados es que la primera se basa en la semejanza de los mercados, productos o tecnología, mientras que la otra se basa más en consideraciones sobre las utilidades).

- Cuando los mercados existentes para los productos actuales de una empresa están saturados.
- Cuando la acción antimonopolio amenaza a una empresa que se ha concentrado por tradición en una sola industria.

Recorte de gastos

- Cuando una empresa posee una capacidad distintiva definida, pero no ha logrado sus objetivos y metas en forma constante con el paso del tiempo.
- Cuando una empresa es uno de los competidores débiles en una industria en particular.
- Cuando una empresa está plagada de ineficiencias, escasa rentabilidad, baja moral de los empleados y presiones de los accionistas para mejorar el rendimiento.
- Cuando una empresa ha fracasado en aprovechar las oportunidades externas, reducir al mínimo las amenazas externas, explotar las fortalezas internas y superar las debilidades internas a través del tiempo; es decir, cuando los gerentes estratégicos de la empresa han fracasado (y quizá serán reemplazados por individuos más competentes).
- Cuando una empresa ha crecido tanto y tan rápido que se requiere una reorganización interna importante.

Enajenación

- Cuando una empresa ha seguido una estrategia de recorte de gastos y no ha logrado los mejoramientos necesarios.
- Cuando una división requiere mayores recursos para ser competitiva que los recursos que la empresa le puede proporcionar.
- Cuando una división es responsable del escaso rendimiento general de una empresa.
- Cuando una división no se adapta al resto de la empresa, lo que conduce a mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades totalmente distintos.
- Cuando se necesita con rapidez una gran cantidad de efectivo y no es posible obtenerlo de manera razonable de otras fuentes.
- Cuando la acción antimonopolio gubernamental amenaza a una empresa.

Liquidación

- Cuando una empresa ha seguido tanto una estrategia de recorte de gastos como de enajenación y ninguna ha sido exitosa.
- Cuando la única alternativa de una empresa es la bancarrota; la liquidación representa un medio ordenado y planeado para obtener la mayor cantidad posible de efectivo de los activos de una empresa. Una empresa puede declararse legalmente en bancarrota primero y después liquidar diversas divisiones para obtener el capital necesario.
- Cuando los accionistas de una empresa tienen la oportunidad de reducir al mínimo sus pérdidas por medio de la venta de los activos de la empresa.

Estos son todos los indicadores que David (2008) recomienda para cada tipo de estratégica, mencionados en la tabla 6.

Una vez que se han determinado las estrategias que se utilizarán, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

En el plan estratégico se debe señalar:

- Cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.
- Cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
- Qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.
- Quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- Cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.

Cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias

2.7.9 Herramientas de análisis estratégico

La Planeación Estratégica, actualmente ofrece varias técnicas para facilitar la elaboración de las estrategias efectivas y acertadas. A este conjunto de técnicas, se le conoce como Matrices, las cuales pueden formar un marco analítico para formular estrategias en organizaciones de todo tipo y tamaño. (David 2008)

Las matrices son herramientas comparativas que facilitan el enfrentamiento de factores internos y externos con el propósito de generar estrategias alternativas.

Las matrices que permiten el análisis estratégico y que para fines de este trabajo se realizaron son las siguientes:

- ⊕ Matriz MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos)
- ⊕ Matriz MPC (Matriz de perfil competitivo)
- ⊕ Matriz MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos)
- ⊕ Matriz FODA / DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)
- ⊕ Matriz PEEA o PEYEA (Matriz de posición Estratégica y Evaluación de la acción)

Matriz MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos)

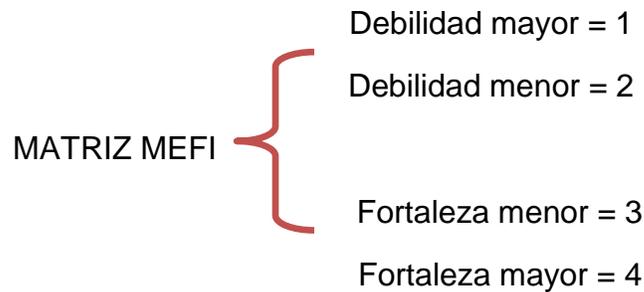
Es un instrumento muy útil para formular estrategias, resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificarlas y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Los pasos para realizar la matriz son:

1. Hacer una lista de los factores de éxito, usar entre diez y veinte factores internos en total que incluyan tanto fortalezas como debilidades primero anotar las fuerzas y luego las debilidades.
2. Asignar una ponderación de entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores esta ponderación indicara la importancia relativa. El total de todos los pesos debe sumar 1.0
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4), las calificaciones se refieren a la compañía mientras que los pasos 2 se refieren a la industria.
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5, si los totales ponderados están por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones que están arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

Figura 8. Ponderaciones de factores internos



Fuente: Elaboración propia con información de David (2003) Conceptos de Administración estratégica, Ed. Pearson Prentice Hall, 9ª edición, México, pp. 149-151

El número de factores no produce ningún efecto en el total de los puntajes de valor porque los valores siempre suman 1.0

Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, dicho factor debe ser incluido dos veces y asignar un valor y clasificación a las dos modalidades. (David 2003)

Matriz MPC (Matriz de perfil competitivo)

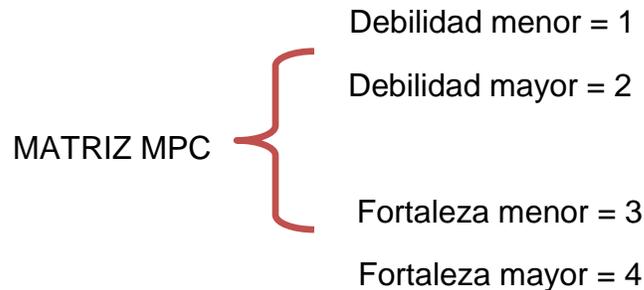
La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y debilidades. Los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas. Pero el objetivo es comparar las posiciones de nuestra empresa con las de los competidores.

1. Seleccionar dos competidores.
2. Anotar factores críticos del éxito en los cuales se comparara a las empresas.

3. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
4. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= mayor fuerza, 3= menor fuerza, 2= menor debilidad y 1= mayor debilidad. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

De los totales ponderados se determinara la posición en que se encuentra nuestra empresa con respecto a sus competidores

Figura 9. Ponderaciones de MCP



Fuente: Elaboración propia con información de David (2003) Conceptos de Administración estratégica, Ed. Pearson Prentice Hall, 9ª edición, México, pp.112-113

Los factores importantes para el éxito de una MPC son más amplios que en la MEFE pues no incluyen datos ni basados en hechos e incluso se pueden centrar en aspectos internos, Los factores importantes para esta matriz tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas como en MEFE. En una MPC las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante. (David 2003)

Matriz MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos)

Esta matriz, es una herramienta, que permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva del medio ambiente en el que se desenvuelve la empresa.

Para poder elaborarla, se deben seguir cinco pasos básicos:

1. Hacer una lista de los factores críticos determinantes para el éxito de la empresa (entre 10 y 20 factores), incluyendo tanto oportunidades como amenazas, y en la medida de lo posible utilizar porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. De acuerdo a la importancia relativa que tienen los factores para alcanzar el éxito en la industria, se les asigna un peso que va desde 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). Estos pesos pueden tomarse en consenso, y por lo general las oportunidades tienen un valor más alto que las amenazas, pero la suma de todos los valores debe ser igual a uno.

3. Así también, se le asigna una calificación a cada factor, con base en la eficiencia con que están respondiendo las estrategias a estos factores: 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media 1= una respuesta mala

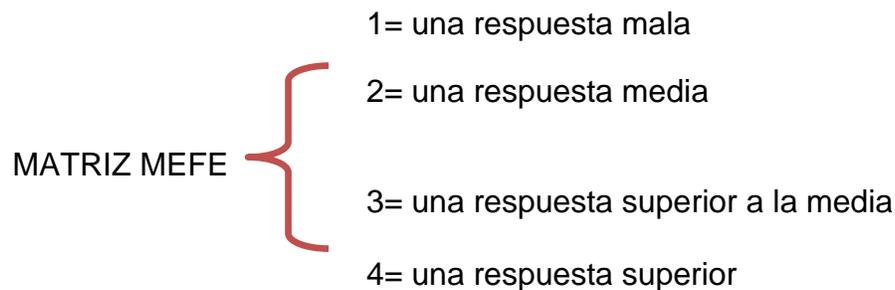
De tal modo que las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso anterior se basan en la industria.

4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación, para obtener una calificación ponderada.

5. Se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables con el fin de determinar el total ponderado de la organización.

De acuerdo a lo anterior el total ponderado obtenido, tiene los siguientes significados: 4.0 es el más alto que puede tener la empresa, y significa que las estrategias de la empresa están aprovechando, con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los efectos negativos de las amenazas externas, 2.5 es el promedio ponderado que puede tener una empresa, lo que significa que no todas las estrategias están funcionando de manera eficiente, 1.0 es el resultado más bajo que puede obtener y significa: que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas, por lo que se requiere un cambio o adaptación de las mismas de manera urgente.

Figura 10. Ponderaciones de factores externos



Fuente: Elaboración propia con información de David (2003) Conceptos de Administración estratégica, Ed. Pearson Prentice Hall, 9ª edición, México, pp. 80- 111

Matriz DOFA

La matriz debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz DOFA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

a) Las estrategias FO

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

b) Las estrategias DO

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades. Por ejemplo, podría haber una gran demanda de aparatos electrónicos para controlar la cantidad y los tiempos de la inyección de combustible los motores de automóviles (oportunidad), pero un fabricante de partes para autos quizás carezca de la tecnología requerida para producir estos aparatos (debilidad). Una estrategia DO posible consistiría en adquirir dicha tecnología constituyendo una empresa de riesgo compartido con una empresa competente en este campo. Otra estrategia DO sería contratar personal y enseñarle las capacidades técnicas requeridas.

c) Las estrategias FA

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

d) Las estrategias DA

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

La tabla 7 contiene una presentación esquemática de una matriz AODF. Nótese que la primera, segunda, tercera, y cuarta estrategia son: FO, DO, FA, y DA, respectivamente. (David 2003)

Tabla 7. La matriz DOFA para la formulación de estrategias.

<p><i>Dejar siempre en blanco</i></p>	<p>FUERZAS-F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. Lista de fuerzas 4. 5. 	<p>DEBILIDADES-D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. Lista de debilidades 4. 5.
<p>OPORTUNIDADES-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. Lista de oportunidades 4. 5. 	<p>ESTRATEGIAS-FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. Utilizar las fuerzas 3. para aprovechar las 4. oportunidades 5. 	<p>ESTRATEGIAS-DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. Superar las debilidades 3. aprovechando las 4. oportunidades 5.
<p>AMENAZAS-A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. Lista de amenazas 4. 5. 	<p>ESTRATEGIAS-FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. Usar las fuerzas 3. para evitar 4. las amenazas 5. 	<p>ESTRATEGIAS-DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. Reducir las debilidades 3. y evitar las 4. amenazas 5.

Fuente: Elaboración propia con información de David (2003) Conceptos de Administración estratégica, Ed. Pearson Prentice Hall, 9ª edición, México, pp. 202

Elaboración:

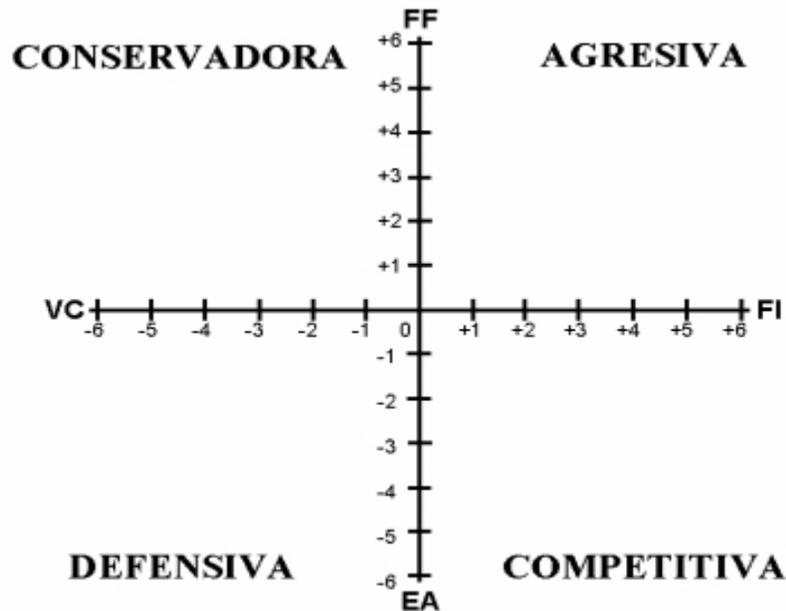
1. Se elabora una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Se elabora una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Se elabora una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Se elabora una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Se establece la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y se registran las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente.
6. Se establece la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y se anotan las estrategias DO resultantes.
7. Se establece la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y se registran las estrategias FA resultantes.
8. Se establece la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y se anotan las estrategias DA resultantes.

Matriz PEEA o PEYEA (Matriz de posición Estratégica y Evaluación de la acción)

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), es otro instrumento importante para su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]. Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

El vector direccional ligado a cada uno de los perfiles sugiere el tipo de estrategias que conviene seguir: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Cuando el vector direccional de una empresa está situada el *cuadrante agresivo* de la matriz PEYEA la organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de aprovechar las oportunidades externas, superar la debilidades internas y evitar las amenazas externas

Figura 11. Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia con información de David (2003) Conceptos de Administración estratégica, Ed. Pearson Prentice Hall, 9ª edición, México, pp. 205

Los pasos que se siguen para la elaboración de esta matriz son:

Se selecciona una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI). Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Así también se asigna un valor numérico de -1(mejor) -6(peor) a cada una de las variables de las dimensiones VC y EA.

Se calcula la calificación promedio de FF, VC, EA y FI, sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión que corresponde. Se anotan las calificaciones promedio de FF, VC, EA y FI en el eje respectivo de la matriz PEYEA. Posteriormente se suman las dos calificaciones del eje **X** y se anota el punto resultante en X. Así también se suman las dos calificaciones del eje **Y** y se anota el resultado en Y. Se busca la interacción del nuevo punto XY. Finalmente se traza un vector direccional del origen al nuevo punto. Dicho vector revelara el tipo de estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

En este capítulo se hace referencia a la parte teórica de planeación estratégica, en el próximo capítulo se realizará el diagnóstico de DISEÑOS S. A. para finalmente pasar a la propuesta.

CAPÍTULO 3.

**DIAGNÓSTICO
DE DISEÑOS S.A.**

CAPÍTULO 3. DIAGNÓSTICO DE DISEÑOS S.A.

En los capítulos anteriores se ha hablado de la parte teórica y el sustento de este trabajo, en este capítulo se conocerá la historia de DISEÑOS S.A., también se hará la aplicación de las herramientas de planeación estratégica dependiendo del modelo, en este caso se realizara con el apoyo de varios modelos. Es importante mencionar que no hay un modelo de planeación que sea generalizado porque cada empresa tiene su propio sistema, las empresas no son iguales.

En este capítulo se realizarán las matrices, analizando el ambiente externo, interno y a sus competidores directos tomando en cuenta todos los factores que intervienen en DISEÑOS S.A. realizaron la matriz MEFI, MPC, MEFE, DOFA y PEYEA.

Este capítulo se realizó con la información interna de la empresa, por razones de confidencialidad la información que se presenta única y exclusivamente para el análisis financiero (Anexo 2) han sido modificados de los datos reales, sin embargo guardan cierta proporcionalidad en relación con los datos originales. El Anexo 3 muestra datos reales de las ventas y costos de la misma sin ser tan específicos como lo son en el Anexo 2. Esto permite tener evaluaciones apegadas a las condiciones actuales de la empresa.

3.1 Historia De La Empresa DISEÑOS S.A.

En el año de 1994 debido a la crisis económica que atravesaba el país se produjo un recorte de personal en la empresa donde laboraba el Sr. Jesús Gloria y su compañero el Sr. Alejandro Martínez Gutiérrez. Ese mismo año con la necesidad de mantener a sus familias, deciden emprender un negocio, en ese entonces se dedicaban a la fabricación única y exclusivamente de recamaras de madera.

Sus principales clientes eran vecinos, amigos y familiares que sabían de su trabajo y lo recomendaban a su vez con otra gente; para ese entonces ya se producía para dichos clientes un promedio de 7 a 10 recámaras por semana.

Debido a diferencias entre los involucrados, se separan y el Sr. Jesús Gloria decide iniciar su propio negocio. En 1995 nace la empresa llamada DISEÑOS S.A., con el concepto de fabricar muebles. Con poca experiencia y con muchas ganas de salir adelante se aventura y empieza a producir con dificultades y en muy poca escala.

Con el paso del tiempo y gracias a los buenos resultados y calidad de los muebles fabricados en DISEÑOS S.A., la producción se fue incrementando.

Para el año de 1998, ya en DISEÑOS S.A. se contaba con 6 trabajadores en el área de producción.

Debido al aumento de la demanda de muebles en el 2000 se tiene que contratar un mayor número de personal llegando 7 trabajadores más a la empresa, esto por las propias necesidades de las operaciones cotidianas.

En el año 2001, se introduce una nueva línea de muebles; a partir de esa fecha DISEÑOS S.A. dedica todos sus esfuerzos a la producción de muebles para casa y oficina, su volumen de producción se incrementa en un 60 por ciento, en promedio por semana.

A partir de 2001 se amplía la cartera de clientes, tanto en el Distrito Federal como en el Estado de México.

En el año 2002, la empresa DISEÑOS S.A. nuevamente experimenta un crecimiento y es necesario contratar a 4 personas más.

Uno de sus principales clientes era la tienda AZCUÉ MUEBLES que tiene aproximadamente 21 sucursales a lo largo de todo el país. Siendo este su principal cliente empezó a producir muebles de todo tipo para AZCUÉ MUEBLES, diseños propios y de alta calidad.

En el año 2005 se produjo una reducción de personal llegando a ser hasta siete personas laborando únicamente y a destajo. El problema es que DISEÑOS S.A. empezó a otorgar sus productos a crédito y no se tenía mucho efectivo por lo que no podían producir en ocasiones por falta de líquido para comprar materia prima. Ese lapso solo duro poco tiempo en lo que DISEÑOS S.A. se adaptaba a los cambios realizados.

3.1.1 Giro de la Empresa

El giro de la empresa DISEÑOS S.A., es INDUSTRIAL, ya que su actividad principal es la producción de bienes mediante la transformación de Materias Primas.

Su clasificación es MANUFACTURERA ya que transforma la Materia Prima en productos terminados.

Produce Bienes de Consumo Final ya que sus productos satisfacen directamente la necesidad del consumidor.

3.1.2 Tamaño

La empresa DISEÑOS S.A., es una empresa pequeña, ya que cuenta con quince trabajadores.

La mayor parte de sus ventas las realizan en la Ciudad de México, sin embargo, desde hace algunos años comenzaron a vender también sus productos en Toluca, Puebla y Querétaro, lugares en donde han tenido gran aceptación.

La producción que se lleva a cabo en DISEÑOS S.A., podría decirse que es artesanal, ya que no cuenta con ningún sistema automatizado dentro del proceso de producción; todas las piezas que se fabrican en DISEÑOS S.A., son elaboradas con técnicas de carpintería.

3.1.3 Productos de la empresa

Este es un listado que va a permitir que la empresa tenga el conocimiento adecuado de los productos que elabora.

La empresa DISEÑOS S.A., cuenta con los siguientes productos:

- Mano
- Pie
- Balón de futbol
- Piano
- Sala Regina
- Mano chica
- Sala siboney
- Sala Trend
- Sillón Wendy
- Puff
- Sala velez
- Sala saloto
- Sala posta
- Recamaras (cabecera, buroes, tocador)
- Muebles para oficina (principalmente sillas)
- Sillones para oficina
- Y cualquier modelo que le pidan

Los últimos 7 productos se realizan muy esporádicamente. En ocasiones ni siquiera se realizan en periodos de tres meses.

3.2 Aplicación de las herramientas de análisis (matrices)

La planeación constituye uno de los factores fundamentales para lograr el éxito de cualquier organización.

La planeación estratégica es planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar objetivos organizacionales.

A diferencia de la planeación operativa tradicional, en la planeación estratégica como primer paso se realiza un análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa a fin de conocer cuál es el negocio que estamos operando; después se plantean sus expectativas a futuro y finalmente se eligen las estrategias necesarias o caminos de acción necesarios para su realización.

Su importancia en el campo de la administración ha aumentado en los últimos años, principalmente debido a que nunca como en la actualidad el medio de las empresas ha estado tan lleno de amenazas y oportunidades, ni el mundo ha sido tan cambiante como lo es ahora.

La planeación estratégica es una herramienta oportuna que sigue un proceso continuo cuyas modificaciones van en función directa de los cambios observados en el contexto incierto. (Steiner 2001)

Por todo lo anterior, aplicar la planeación estratégica es una respuesta lógica que debe sustituir un futuro incierto, por uno mucho más seguro.

Ahora si procede la aplicación de las herramientas de análisis de la planeación estratégica, para que mediante este análisis más formal se determine la posición actual de la empresa y proceda posteriormente la propuesta.

3.2.1 Matriz MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos)

En el Anexo 1 se muestra un cuestionario que se realiza al Sr. Jesús Gloria para determinar las fuerzas y debilidades, debido a las condiciones de DISEÑOS S&A no se realiza este cuestionario al personal restante debido a que las respuestas

proporcionadas por el dueño delimitan a hacer una investigación más profunda acerca del tema. Es decir no hay evaluaciones y en su caso no hay departamento de investigación y desarrollo por lo no tendría caso interrogar a las quince personas que laboran ahí acerca de ese departamento si en principio no lo hay. Recordemos que en el capítulo anterior Rodríguez propone las áreas que pueden constituir fortalezas o debilidades de una empresa son seis: gerencia, innovación, mercadotecnia, finanzas, producción y personal.

- ⊕ Gerencia. Experiencia en el área de negocios, nivel de conocimientos y habilidades en los niveles de dirección, sistema de planificación, espíritu emprendedor, sistemas operacionales, lealtad y experiencia del personal, orientación al mercado de la empresa, claridad de sus objetivos y otros similares.
- ⊕ Innovación. Capacidad para generar nuevos productos o servicios, creatividad, calidad de los diseños, fiabilidad, acceso a fuentes externas de desarrollos tecnológicos y otros similares.
- ⊕ Mercadotecnia. Imagen de calidad, diferenciación de la empresa y sus productos o servicios, imagen de marca, amplitud y coherencia de la línea de productos, orientación al consumidor, conocimientos y habilidades en la gestión de la mercadotecnia, niveles de distribución, relaciones con la clientela, estructura y dinámica de la red de ventas, conocimiento del mercado, experiencia en el lanzamiento de nuevos productos, número de clientes, lealtad, crecimiento de los mercados, segmentos no explorados y otros similares
- ⊕ Finanzas. Márgenes de beneficios, capacidad de generación de recursos internos, capacidad de capacitación de recursos externos, estabilidad financiera, capital de trabajo, habilidad administrativo- financiera, estructura de los costos generales y otros similares.
- ⊕ Producción. Capacidad de producción, acceso a las materias primas, estado de los equipos, tecnología utilizada, estructuras de costos y otros similares.
- ⊕ Personal. Capacidad del personal, personal calificado y no calificado, acceso a la especialización experiencia y otros. (Ver anexo 1)

Los factores analizados en la matriz MEFI son:

1. Buen clima. Muchas veces el hecho de pensar que se tiene que ir a laborar es desgastante en DISEÑOS S.A. no sucede eso por el contrario hay un ambiente agradable y familiar en donde todos se conocen, hay un trato amable, cordial y de respeto entre los trabajadores.

2. Produce lo necesario. Es decir solo produce bajo pedido, no representa stock y por lo tanto no hay un incremento en el costo por inventarios o almacenaje.
3. Calidad en el producto. El proceso es artesanal y aunque no se tengan descritos los procesos formalmente se evalúa y supervisan directamente por el dueño todos los productos.
4. Antigüedad y experiencia del trabajador. La antigüedad que se tienen por realizar las actividades cotidianamente da la experiencia a través del tiempo.
5. Precios accesibles. Las personas para el sector que va dirigido el producto buscan en primera instancia que sea un precio accesible, que se pueda pagar y que no repercuta de manera negativa en su bolsillo.
6. Cuenta con la comunicación adecuada dentro de la empresa. Como DISEÑOS S.A. es una empresa pequeña, la comunicación directa es más fácil.
7. Estructura organizacional. Toda la estructura organizacional no la tiene descrita formalmente, por lo que tiene objetivos pero no formales. Carece de posicionamiento presente y visión.
8. Posicionamiento financiero. Esto es porque no cuenta con la información histórica que proporciona un estado de resultados y un balance general. No ve claramente cuál ha sido su comportamiento con respecto a sus ganancias y pérdidas en el ejercicio de un año a otro y por lo tanto no hay un posicionamiento financiero bueno y por ende esto dificulta la toma de decisiones.
9. Inventario. No hay un registro en donde se pueda ver el número de maquinaria que hay, o en donde se puedan ver las materias primas que entran y las que están en existencia o de los productos que salen.
10. Control de Calidad. No cuenta con un sistema de Control de Calidad para evaluar las especificaciones y descripción del producto formalmente.
11. Existe constantemente desperdicio de Materia Prima. Como no están definidos los procesos formalmente las mermas y desperdicios son evidentes en el proceso de producción en todos los muebles de Diseños S.A.
12. Falta de capacitación a trabajadores. No hay una adecuada capacitación a las personas que entran a trabajar, les dan los instrumentos, les dicen superficialmente que es lo que tienen que realizar, pero no hay un programa y las personas aprenden con el transcurso del tiempo y viendo el trabajo de los mismos compañeros.
13. No se tienen métodos de publicidad y promoción. No hay publicidad de ningún tipo a excepción de la que se transmite de persona a persona y

menos promociones para atraer a nuevos clientes y que los que ya se tienen no se vayan.

14. No se lleva un control de ningún tipo. Como se describe arriba no hay control en producción, finanzas, no hay auditorias no hay análisis, sus métodos de control son nulos.
15. Sistemas informáticos o programas de diseño. Falta un programa de diseño en donde su método para crear o copiar algún modelo ya no sea manual y aventurado a hacerlo solo con la experiencia de la prueba y el error. Con una base de datos o una hoja de cálculo en donde se llevara un registro de las ventas los gastos, los impuestos, etc. todos los datos para que se vea claramente las temporadas altas para vender, la fluctuación de los precios y demás datos que servirían para tomar decisiones futuras.

Tabla 8. Matriz MEFI de DISEÑOS S.A.

FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Fortalezas			
1. Buen clima	0.01	3	0.03
2. Produce lo necesario	0.05	4	0.2
3. Es excelente la calidad del producto	0.15	4	0.6
4. Antigüedad y experiencia del trabajador	0.03	3	0.09
5. Precios accesibles	0.1	4	0.4
6. Cuenta con la comunicación adecuada dentro de la empresa	0.03	3	0.09
Debilidades			
7. Estructura organizacional	0.15	1	0.15
8. Posicionamiento financiero	0.08	1	0.08
9. Inventario	0.01	2	0.02
10. Control de Calidad para los productos	0.02	2	0.04
11. Existe constantemente desperdicio de Materia Prima	0.06	2	0.12
12. Falta de capacitación a trabajadores	0.07	1	0.07
13. No se tienen métodos de publicidad y promoción	0.03	2	0.06
14. No se lleva un control de ningún tipo	0.2	1	0.2
15. Sistemas informáticos o programas de diseño	0.01	2	0.02
TOTAL	1		2.17

Fuente: Elaboración propia

Un puntaje de valor por debajo de 2.5 nos indica que la empresa es débil internamente uno mayor de 2.5 indica que es fuerte internamente y uno de 2.5 es estable o promedio. La suma de los de los resultados ponderados de la Matriz MEFI está por debajo de 2.5, con un valor exacto de 2.17, lo que indica que DISEÑOS S.A., presenta una situación interna en donde no se aprovechan las fortalezas con que cuenta la empresa, lo que a su vez impide la disminución de sus debilidades, esta empresa aun tiene posibilidades de disminuir sus debilidades aprovechando sus fortalezas, podría empezar con tener más liquidez también aplicando o implantando controles por ejemplo de materia prima, de ventas, inventarios. Estableciendo toda la estructura organizacional y orientando bien los caminos de acción podría lograr su objetivo formal en caso de que lo hubiera.

3.2.2 Matriz MPC (Matriz de perfil competitivo)

Los estrategias deben identificar factores decisivos del éxito de la industria, esto se logra a través de:

1. Los precios competitivos. Es la capacidad que tiene la empresa de ofrecer sus productos a un precio que le permite cubrir todos los costos de producción y obtener una ganancia o rendimiento.
2. La participación en el mercado. Es el peso que tiene una empresa o marca que es susceptible de ser comprado por un grupo determinado de consumidores.
3. La calidad de los productos / servicios. Cumplir con las necesidades y requerimientos de los clientes desde la concepción del producto.
4. La relación con los proveedores. Es el vínculo que se tiene con las personas que se encargan de proporcionar la materia prima utilizada para realizar el proceso.
5. Ventas a nivel nacional. Como esta posicionada la empresa a nivel nacional en ventas y el intercambio o el valor que se le da a ese bien o servicio por el cual se pago.
6. La posición financiera. Como se mencionaba en la matriz MEFI acerca de la posición financiera en la que se apoya la toma de decisiones futuras basadas en aspectos financieros, para medir el grado de eficacia y comportamiento de la empresa
7. La efectividad publicitaria / promoción. Esta es para dar a conocer el producto, sus características y lograr influir en las decisiones de compra.

Tabla 9. Matriz de perfil competitivo

FACTORES CLAVE	DISEÑOS S.A.			MUEBLES MI LUPITA			Mueblería MARMOL		
	PONDERACIÓN	C	RESULTADO PONDERADO	C	RESULTADO PONDERADO	C	RESULTADO PONDERADO		
1. Competitividad de precios	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3		
2. Participación en el mercado	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3		
3. Calidad del producto	0.3	4	1.2	4	1.2	4	1.2		
4. La relación con los proveedores	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3		
5. Ventas a nivel nacional	0.1	2	0.2	2	0.2	1	0.1		
6. Posición financiera	0.2	1	0.2	2	0.4	2	0.4		
7. Publicidad y promoción	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2		
TOTAL			2.7		3		2.8		

Fuente: Elaboración propia. C es calificación.

Como se puede observar para muebles MI LUPITA (competidor 1) la participación en el mercado, la calidad en el producto y la relación con los proveedores representan sus mayores fortalezas. Para DISEÑOS S.A. y mueblería EL MARMOL su fortaleza mayor solamente es la calidad en el producto.

El mejor posicionado es muebles MI LUPITA seguido de mueblería EL MARMOL y finalmente DISEÑOS S.A. En el capítulo anterior se indica que este total ponderado de 3 y 2.8 y 2.7 respectivamente no indica si un competidor es mejor que otro. Lo que estos resultados realmente indican es la comparación que se hace de la empresa con respecto a sus rivales y da armas que proporcionan información estratégica interna.

Matriz MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos)

Posibles áreas de que afecten de manera positiva o negativa a la empresa:

- a) Fuerzas económicas. Hace referencia a las fuerzas que afectan la situación macroeconómica del país, es decir, al estado general de la economía. Las principales fuerzas económicas son la tasa de crecimiento del producto nacional bruto, la tasa de inflación, la tasa de interés, ingreso per cápita,

tendencias de desempleo, devaluación de la moneda, balanza comercial, balanza de pagos, déficit fiscal, etc.

- b)** Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales. Entre las principales de estas fuerzas están las tasas de fecundidad, tasas de mortalidad, envejecimiento de la población, estructura de edades, migraciones, estilos de vida, actitudes ante el trabajo, control de la contaminación, responsabilidad social, etc.
- c)** Fuerzas políticas, gubernamentales y legales. Estas fuerzas deben ser tomadas en cuenta especialmente cuando se depende de contratos y subsidios del gobierno. Deben ser tomadas en cuenta también antes de entrar en operaciones en otros países, y lo mismo cuando se va a abrir un negocio, por ejemplo, se debe averiguar sobre el otorgamiento de permisos o licencias antes que decidir la ubicación definitiva del negocio. Entre las principales de estas fuerzas están las regulaciones gubernamentales, leyes de patentes, leyes sobre monopolios, tarifas fiscales, aumento del salario mínimo, estabilidad jurídica, estabilidad tributaria, prospectos de leyes, etc.
- d)** Fuerzas tecnológicas. Las fuerzas tecnológicas podrían ser las amenazas más graves, basta con recordar el número de empresas que funcionaban hace unos años y que han dejado de funcionar por la aparición de nuevas tecnologías. Estas fuerzas abarcan las nuevas maquinarias, nuevos equipos, nuevos procedimientos de producción, nuevos sistemas de comunicación, nivel tecnológico, tecnologías de información, etc.
- e)** Fuerzas del entorno de acción directa. Las cuales a su vez están conformadas por:
 - ⊕ Fuerzas de la competencia: competidores, sus estrategias, fortalezas, debilidades, ventajas competitivas, capacidades, recursos, objetivos, estrategias, volumen de ventas, participación en el mercado; entrada al mercado de nuevas empresas competidoras o de productos del extranjero, etc.
 - ⊕ Productos sustitutos: existencia o aparición de productos que podrían reemplazar al tipo de producto de nuestra empresa.
 - ⊕ Proveedores: cantidad, calidad de insumos, políticas de ventas, entrada de nuevos proveedores, etc.
 - ⊕ Clientes: perfil, preferencias, gustos, hábitos de consumo, comportamientos de compra, etc.

Los factores analizados en la matriz MEFE son:

1. Competitividad de precios. Es la capacidad que tiene la empresa de ofrecer sus productos a un precio que le permite cubrir todos los costos de producción y obtener una ganancia o rendimiento.
2. Sistema de crédito a clientes. Esto se da cuando una entidad se compromete a facilitar un préstamo y donde la persona se compromete a devolver la cantidad, en este caso se refiere a que las personas paguen su deuda en periodos establecidos y los pagos sean muy pequeñas, ya sea que el producto se entregue al final de que se acaba de pagar algún tipo de mueble o al inicio dependiendo las condiciones establecidas
3. Lealtad de los clientes y proveedores. Este es el grado en el cual un cliente exhibe un comportamiento de compra repetido hacia un solo proveedor.
4. Variedad de productos. Esto se entiende a elegir de de entre un conjunto de productos el o los que más satisfagan una necesidad.
5. Ventas a nivel nacional. Como esta posicionada la empresa a nivel nacional en ventas y el intercambio o el valor que se le da a ese bien o servicio por el cual se pago.
6. Nuevas posibilidades para el uso de la publicidad, promoción, etc. Esta es para dar a conocer el producto, sus características y lograr influir en las decisiones de compra y en la actualidad hay publicidad que no tiene un valor tan elevado que se podría aprovechar.
7. Investigación de Mercados. No cuenta con un departamento de Investigación de mercados con el que pudiera identificar los consumidores actuales, así como ver cuáles son las condiciones y fuerzas que determinan el precio de los productos y la demanda.
8. Publicidad y prestigio de la competencia. La competencia se ayuda de este medio para ganar clientes, mientras que DISEÑOS S.A., sólo utiliza los precios accesibles para atraer y mantener a los clientes.
9. Estrategias de expansión de los competidores. La competencia, gracias a sus novedosas estrategias pretende, lograr una expansión y al realizar esto puede acaparar y conquistar mercados nuevos.
10. Amenaza de asaltos por la zona. La zona donde se encuentra ubicada la empresa cuenta con un alto índice de delincuencia.
11. Incremento de precio a Materia Prima. Si algún material que se utilice directamente para la fabricación de muebles se escaseara pues su valor se incrementaría y la inversión tendría que ser mayor y por ende repercutiría en el consumidor final este incremento.
12. Comercio ilegal. Son estas actividades mercantiles que no están registradas ante las autoridades, no pagan impuestos, no están reguladas, son de poca calidad y por ende son más baratos.

13. Situación económica del país. En este rubro es una amenaza debido a que no se puede predecir una caída en la bolsa por ejemplo, que repercute en la economía Mexicana, o una crisis económica, la falta de incremento al salario mínimo, los costos elevados de la canasta básica, etc.

Tabla 10. Matriz MEFE

FACTOR EXTERNO DISEÑOS S.A.	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Oportunidades			
1. Competitividad de precios	0.1	3	0.3
2. Sistema de crédito a clientes	0.15	4	0.6
3. Lealtad de clientes y proveedores	0.05	3	0.15
4. Variedad de productos	0.05	3	0.15
5. Ventas a nivel nacional	0.15	4	0.6
6. Nuevas posibilidades para el uso de la publicidad y promoción.	0.1	3	0.3
Amenazas			
7. Investigación de Mercados	0.03	2	0.06
8. Publicidad y prestigio de la competencia	0.01	2	0.02
9. Estrategias de expansión de los competidores	0.01	2	0.02
10. Amenaza de asaltos por la zona	0.02	2	0.04
11. Incremento de precio a Materia Prima	0.2	1	0.2
12. Comercio ilegal	0.1	1	0.1
13. Situación económica del país	0.03	2	0.06
TOTAL	1		2.6

Fuente: Elaboración propia

La suma de los de los resultados ponderados de la Matriz MEFE está por encima de 2.5, con un valor exacto de 2.6, lo que indica que DISEÑOS S.A., presenta una situación externa favorable ya que predominan las oportunidades como el sistema de crédito a los clientes, claro con políticas de pago bien establecidas (que aún no las tiene), hay oportunidades de expansión con ventas a nivel nacional. Pero también indica que no todas las estrategias están funcionando de manera eficiente.

3.2.4 Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)

Tabla 11. Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Buen clima • Produce lo necesario. • Calidad de productos • Antigüedad y Experiencia de los empleados • Precios accesibles • Cuenta con la comunicación adecuada dentro de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional • Posicionamiento financiero • No se tiene un inventario • No cuenta con un sistema de Control de Calidad para sus productos. • Existe constantemente desperdicio de materia prima. • No cuenta con capacitación para el personal. • El departamento de ventas no cuenta con procedimientos de publicidad y promoción. • No se lleva ningún tipo de control • No cuenta con sistemas informáticos
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competitividad de precios. • Sistema de crédito a clientes. • Lealtad de los clientes y proveedores. • Variedad de productos. • Ventas a nivel nacional. • Nuevas posibilidades para el uso de la publicidad y promoción. 	<p>FO</p> <p>Realizar la descripción del proceso productivo indicando cuales son los insumos, equipo utilizado y el producto final.</p>	<p>DO</p> <p>Realizar la publicidad, redes sociales, página virtual, catálogos electrónicos y propaganda.</p>
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ante los competidores no cuenta con la Investigación de Mercados. • Publicidad y prestigio de la competencia • Estrategias de expansión de los competidores • Amenaza de asaltos por la zona • Incremento de precios a la materia prima. • Comercio ilegal • Situación económica del país 	<p>FA</p> <p>Tener claro el nicho de mercado y crear centros de distribución estratégicos</p>	<p>DA</p> <p>Hacer un rediseño de la planta para que haya más seguridad para el trabajador</p> <p>Crear un departamento de control de calidad</p>

Fuente: Elaboración propia

Estrategias FO

1. Si partimos de que la idea de calidad es hacer las cosas bien y a la primera, cumpliendo las necesidades y requerimientos de los clientes entonces hacer una descripción del proceso productivo daría un orden secuencial a las etapas del proceso indicando cuales son los insumos, equipo utilizado y el producto final.
2. Con la experiencia de los empleados, realizar productos nuevos, otorgando créditos a los clientes y así se incrementen las ventas a nivel nacional.
3. Seguir manteniendo el clima prevaleciente en DISEÑOS S.A., para que siga habiendo comunicación interna adecuada y eso se refleje a su vez con los clientes y se siga manteniendo su lealtad y se pueda dar un mejor servicio día a día.

Estrategias FA

1. Mejorar la calidad en los productos para que el incremento de los precios en la materia prima se compensen con la calidad. Bajar los precios sabiendo que tienen solvencia económica pero sin dejar que se creen perdidas para poder realizar una mayor competencia.
2. Hacer investigación de mercados adecuada para satisfacer las necesidades de los clientes.
3. El respaldo de la experiencia de los trabajadores de DISEÑOS S.A. y aunado a los precios bajos, bueno perfectamente podría competir contra el comercio ilegal, que a veces es muy barato, pero de mala calidad. Y que como se sabe los muebles las personas los compran para que sea un bien duradero, no los cambian cada mes.

Estrategias DO

1. Mejorar la calidad en los productos para minimizar el desperdicio y utilizarlo como merma y haya más variedad en los productos.
2. Establecer la misión, visión, valores y objetivos
3. Utilizar la publicidad como herramienta de promoción para la variedad de productos existentes.
4. Empezar a realizar herramientas de control y así se analizaría la situación de la empresa y se podrían hacer promociones o descuentos por pronto pago, por ejemplo, un sistema de puntos en donde entre a más personas

lleven y que compren se otorguen puntos y que cada diez puntos el mueble se entregue a la mitad de los pagos y no hasta el final.

5. Realizar unos diagramas para identificar claramente los procesos de producción
6. Con el internet se podría hacer catálogos electrónicos, pagina de la empresa, y paginas gratuitas en redes sociales en donde se pusieran la variedad de los productos y cumplir con el objetivo también de hacer publicidad.

Estrategias DA

1. Hacer un rediseño de la planta para que haya más seguridad para el trabajador
2. Crear un departamento de control de calidad donde se establezcan los estándares de calidad y puedan ser más competitivos.
3. Proyectar planes a largo plazo en donde incluyan planes de protección ambiental que reduzca los costos en un futuro.
4. Pensar en implementar un sistema de seguridad que no sea muy caro, pero que contrarreste la inseguridad de la zona

3.2.5 Matriz PEEA O PEYEA (Matriz de posición Estratégica y Evaluación de la acción)

Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si la organización necesita estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz son:

Fortaleza Financiera (FF)
Ventaja Competitiva (VC)
Estabilidad Ambiental (EA)
Fortaleza de la Industria (FI)

Tabla 12. Matriz PEYEA

INTERNA		EXTERNA	
FORTALEZAS FINANCIERAS		ESTABILIDAD EN EL AMBIENTE	
Liquidez	2	Precios competitivos	-1
Flujo de caja	2	Presión competitiva	-5
Desplazamiento del producto	3	Ventas seguras	-2
Capital de trabajo	5	Publicidad	-5
TOTAL	12	TOTAL	-13
			-
PROMEDIO	3	PROMEDIO	3.25
VENTAJAS COMPETITIVAS		FORTALEZA DE LA INDUSTRIA	
Calidad del producto	-1	Contabilidad financiera	3
Lealtad del consumidor	-2	Potencial de crecimiento	2
Control sobre proveedores	-3	Aprovechamiento de recursos	5
Competitividad de la empresa	-4	Conocimientos tecnológicos	1
TOTAL	-8	TOTAL	11
			-
PROMEDIO	2.5	PROMEDIO	2.75

Fuente: Elaboración propia

Para el Eje "X": $X = VC + (FI)$

En donde:

VC = Ventaja Competitiva

FI = Fortaleza Industrial

Para el Eje "Y": $Y = FF + (EA)$

FF = Fortaleza Financiera

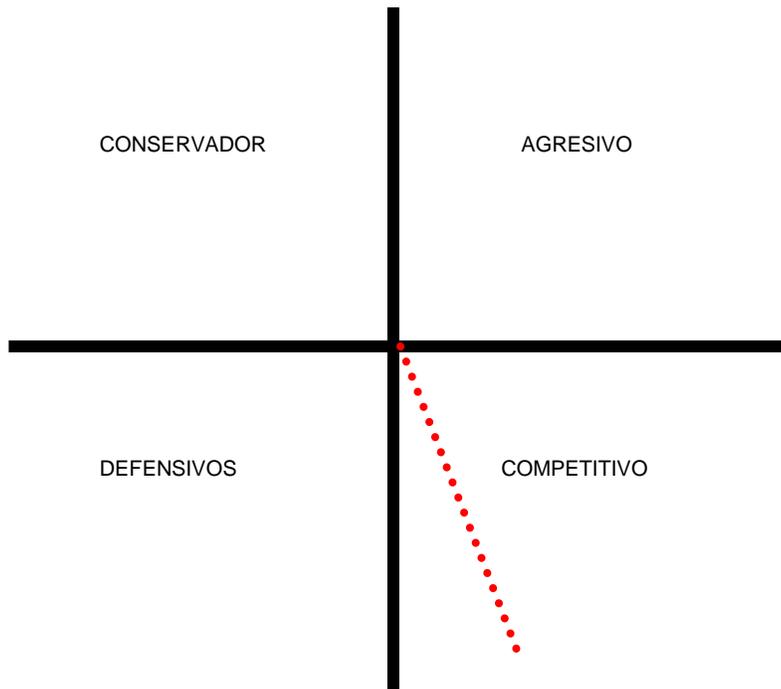
EA = Estabilidad Ambiental

Por lo que se tiene:

$X = 2.75 + (-2.5) = .25$, valor del eje X

$Y = 3 + (-3.25) = -.25$, valor del eje Y

Figura 12. Matriz PEYEA posicionamiento



Fuente: Elaboración propia

La empresa DISEÑOS S. A. debe seguir estrategias de tipo competitivo estas estrategias consisten en desarrollar una fórmula o planes para ver cómo va a competir la empresa, cuáles deben ser sus objetivos y lo que sea necesario para alcanzarlos; analizando la industria, el mercado, el entorno y comparar lo que se está haciendo y lo que se debería hacer.

Resumen: DISEÑOS S.A., presenta una situación interna en donde no se aprovechan las fortalezas con que cuenta la empresa, lo que a su vez impide la disminución de sus debilidades, Estableciendo toda la estructura organizacional y orientando bien los caminos de acción podría lograr su objetivo formal. Frente a sus competidores tiene desventaja, su mayor fortaleza es el precio y calidad del producto. No todas las estrategias están funcionando de manera eficiente, tiene oportunidades que no se ha decidido a tomar por miedo o falta de conocimiento por parte del dueño. Las estrategias a desarrollar son de tipo competitivo en donde se establezcan objetivos claros, medibles, alcanzables, razonables y elegir los caminos de acción.

3.3 Planteamiento del problema

A continuación se realiza una descripción de la problemática existente en la empresa DISEÑOS S.A., se hizo un reconocimiento bajo la observación y se obtuvo que:

La empresa no tiene posicionamiento presente trabaja por trabajar, carece de un propósito escrito o razón de ser de la misma de manera formal. Carece de una declaración de visión que le indique hacia donde se dirige. No tiene definidos los valores. Carece de objetivos bien definidos y establecidos a largo plazo. Falta una estructura organizacional (organigrama), que le indique cual es la función de cada quien, porque solo se conoce al dueño y los cortadores, las costureras y las personas que ensamblan. No hay manuales de bienvenida o inducción la capacitación se adquiere viendo a los compañeros por ende no existe la capacitación formal, la contratación del personal calificado es muy difícil porque no hay un perfil de puesto solo si se necesita una costurera, un cortador, etc. Solo basta con presentarse y no se pide ninguna referencia, solo que alguna de las personas que trabaja ahí lo lleve, las prestaciones para los trabajadores establecidas no están establecidas no tienen un seguro, prima vacacional, en realidad nada de lo que está establecido en la ley, pero tampoco hay controles de ausentismo si alguien no va a trabajar pues no le dicen nada. El trabajador que falta solo necesita dar un pretexto de porque faltó y hasta ahí se le da seguimiento, entonces es un tanto difícil recordar cuantas veces ha faltado cada trabajador si no se lleva un control y que sea escrito

No se cuenta con flujo de efectivo debido a que los clientes se tardan en pagar, no hay políticas de pago bien establecidas, las personas en ocasiones le dan como pueden y su registro es en una libreta y a los clientes en una tarjeta en donde se anota el monto inicial, el día del abono, la cantidad y el nuevo saldo. No hay una caja chica para cualquier imprevisto en caso de necesitarse.

Para el área de producción no se cuenta con registro de inventarios de materia prima, en proceso ni de producto terminado, no hay un registro histórico de las utilidades, no hay controles que indiquen si la empresa es eficiente, no hay una metodología establecida para los procesos ni algún documento que los indique, no se tiene una relación del consumo de los materiales por unidad de producción, no hay un control de las mermas y los desperdicios, no se tiene contemplado un plan de contingencia, en caso de que haya un pedido grande o algún otro caso todo el trabajo que le piden se realiza de manera aventurada y con la metodología de la prueba y el error, pero nunca dicen que no, no se contempla claramente lograr entregar a tiempo los pedidos.

No hay un departamento de investigación y desarrollo, no hay una persona que se encargue de buscar nuevos clientes, no hay un plan o estrategia para aumentar las ventas, no se tienen políticas de pago (formales), ni para crédito, ni de contado, no hay políticas de descuentos por pronto pago o por fidelidad, no hay un mercado bien definido de ventas y por ende no se sabe en qué mercado va a competir o participar, no hay políticas en donde los proveedores entreguen en tiempo la materia prima, se tiene lealtad hacia los proveedores y no se buscan nuevos proveedores

La problemática anterior es extensa pero no se le quita el mérito de DISEÑOS S.A. que se ha mantenido durante 16 años en el mercado.

En este capítulo se analizó la situación de la empresa y como se pudo ver en la matriz DOFA se enumeran las estrategias que se pueden seguir, en el planteamiento del problema se hace una descripción del mismo, es una problemática extensa en donde no se abarcara toda por cuestiones de tiempos y costos, David (2003) lo comenta que solo se puede realizar una estrategia a la vez. En el capítulo siguiente se dará solución a esa problemática haciendo una propuesta en donde se describen las estrategias a seguir.

CAPITULO 4.

PROPUESTA DE SOLUCIÓN

CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

En este último capítulo se presenta una propuesta de solución a la descripción de la problemática que se enuncia en el capítulo 3, se harán propuestas respaldadas en la metodología correspondiente y claro para lo que más convenga a la organización. Como lo comentaba en capítulo anterior, cada organización es distinta, haber utilizado un sólo modelo de planeación sería haber limitado la amplia gama de posibilidades dentro de este campo de estudio.

Se dará unas propuestas para la implantación de las estrategias y todo quedará a consideración de DISEÑOS S.A. Esta propuesta la integra tres partes: la primera consiste en realizar la estructura organizacional de la empresa en donde se incluyen la misión, visión, valores, organigrama; entre otros; la segunda es de producción; esta consiste en realizar de manera formal los procesos productivos, optimizando los procesos, reducir el despilfarro de materias primas y una redistribución en la planta; la tercera consiste en una campaña de publicidad en distintos medios.

4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En cuatro de cinco de los modelos de planeación estratégica analizados en el capítulo dos en la figura 7 se habla de tener una misión y visión de la empresa. Como lo comentaba anteriormente aunque en distintos pasos en estos cuatro modelos se consideran.

MISIÓN

“DISEÑOS S.A. es una empresa 100% mexicana dedicada a la producción de muebles de madera. Nuestros principales productos son: sillones con diseños propios, salas, puff, manitas y muebles para oficina que son distribuidos en la zona centro de la República Mexicana, en lugares como la Ciudad de México, Toluca, Puebla y Querétaro.

Nuestro compromiso es crear productos de excelente calidad a precios bajos, así como la generación de nuevas fuentes de trabajo.”

Metodología de la misión:

¿A QUE SE DEDICA LA EMPRESA?

- A la fabricación de muebles para casa y oficina.

PRODUCTOS O SERVICIOS

- Salas, sillones, puff, sillas, pies, manos, pianos.

MERCADO AL QUE CONCORRE

- Principalmente Clientes minoristas

COMPROMISO SOCIAL

- Una gran variedad de artículos y estilos, satisfaciendo plenamente las expectativas del cliente y creando nuevas fuentes de trabajo.

COMPROMISO ECONÓMICO

- Obtener una ganancia

CREENCIAS Y VALORES

- -Honestidad
- -Responsabilidad compartida y trabajo en equipo
- -Excelencia y calidad en los productos
- -Servicio al cliente
- -Pertenenencia e identificación

Esta misión se llevo a cabo con las metodologías mencionadas en el capítulo dos.

VISIÓN

“Ser líder en la producción de muebles para casa y oficina, ofreciendo a nuestros clientes una calidad excepcional en nuestros productos”

Esta visión se realizó con la aprobación y participación del Sr. Jesús Gloria (dueño de DISEÑOS S.A.)

VALORES

Honestidad. Actuar con transparencia, confianza e igualdad.

Trabajo en Equipo. Promovemos un entorno que aliente la innovación, la creatividad y los resultados a través del trabajo en equipo.

Excelencia. En todo momento nos planteamos desafíos mutuos para mejorar nuestros productos y nuestros procesos y así superarnos. Siempre nos esforzamos por comprender a nuestros clientes.

Servicio al cliente. Nuestra compañía debe satisfacer las demandas de nuestros clientes de productos y servicios de calidad.

Pertenencia e identificación. Sentirse en familia formando parte de la organización. Estar orgulloso del lugar de trabajo. Cuidar los recursos de nuestra empresa.

OBJETIVO GENERAL

Es incrementar las ventas en un 20% con respecto al año anterior, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes con una calidad excepcional en nuestros productos y generando mayores utilidades.

Objetivos específicos

Incrementar las ventas mínimo un 10 % semestral.

Hacer una campaña de publicidad a nivel local y posteriormente a nivel nacional.

Estructurar y definir de manera formal los procesos y eliminar los desperdicios de materia prima y optimizar los tiempos.

Abrir 1 sucursal (tienda) para el 2do trimestre del próximo año.

ORGANIGRAMA PROPUESTO

El organigrama para DISEÑOS S.A. es el siguiente:

Figura 13. Organigrama



Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por DISEÑOS S. A.

Se observa en el organigrama anterior que los niveles jerárquicos se componen básicamente de la dirección general y 3 departamentos. Dado que la empresa es pequeña el organigrama se propone de esa forma recomendando contratar al siguiente personal:

Tabla 13. Contratación de personal

No	En que puesto
1	Jefe de administración
1	Jefe de producción
1	Inspector de calidad
1	Jefe de compras y ventas

Fuente: Elaboración propia. No representa el número de personas para contratar o requeridas en el puesto.

A continuación se da una recomendación con los perfiles del puesto de cada persona que se propone contratar, haciendo una descripción de las actividades a realizar:

Tabla 14. Perfil del puesto jefe de administración

Puesto:	JEFE DE ADMINISTRACIÓN
Depende de:	Dirección general
Subordinados:	Ninguno
Función básica:	Apoyo en actividades administrativas, realizar todo lo relacionado con los recursos humanos y actualizar, mantener y darle seguimiento a la publicidad.
Responsabilidades:	<p>Asignación de responsabilidades. Comunicación efectiva entre los departamentos y dirección general. Control de actividades. Establecer el uso correcto de los recursos de DISEÑOS S.A. con visión y estrategias. Tomar decisiones prontas e inteligentes basadas en un análisis que ayude a coordinar y actualizar las diferentes áreas</p> <p>Preparación para la publicidad (debido a que se implementaran en internet, algunos medios escritos y radio, con propaganda (flyers) y diseño de una página web, no se requiere un especialista en publicidad)</p> <p>Documentación y registros con los antecedentes de los empleados, actualizado con fotografía, domicilio y contrato del trabajo. Establecimiento de prestaciones para los trabajadores. Llevar un control de ausentismo, de la puntualidad y la asistencia. Dar a conocer los reglamentos, el ascenso y despido del personal en caso de que sea necesario.</p>
Características requeridas:	Licenciatura en Administración de empresas, Administración industrial. Debe ser creativa, que tenga principios, ética, que no revele información importante de la empresa que trabaje bajo presión. Tener mínimo año y medio de experiencia en actividades de recursos humanos, administrativas y conocimientos de publicidad. Que maneje bases de datos, office e internet

Fuente: Elaboración propia con base en Fernández Ríos Manuel, 1995, Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo, Ediciones Díaz de Santos, S.A, Madrid. Disponible en: puestos de trabajo, consultado en agosto 2011

Tabla 15. Perfil del puesto jefe de compras y ventas

Puesto:	JEFE DE COMPRAS Y VENTAS
Depende de:	Dirección general
Subordinados:	Ninguno
Función básica:	Realizar las compras y las ventas buscando siempre la mejor opción para el beneficio de DISEÑOS S.A.
Responsabilidades:	<p>En primera instancia se necesita comunicación entre los departamentos de producción, compras y ventas y administración para informarse de las necesidades y preferencias de los clientes.</p> <p>Para compras:</p> <p>Solicitar presupuestos de distintos distribuidores y solicitar información sobre las características de los productos</p> <p>Tomar en cuenta los servicios, políticas de venta, seriedad, calidad y precio que los proveedores ofrecen, para que se tome la mejor decisión de compra.</p> <p>Comprar materia prima. Tener la materia prima requerida en tiempo. Asegurar la cantidad de materia prima indispensable.</p> <p>Órdenes de compra controladas</p> <p>Para ventas:</p> <p>Buscar los mejores nichos de mercado. Establecer políticas de venta. Control de la cartera de clientes. Verificar que estén satisfechos con el diseño del producto. Realizar pronósticos de ventas. Estructuración de un plan de ventas. Reportes y registros de ventas. Fijar efectivamente las políticas de ventas y los precios</p>
Características requeridas:	Licenciatura en Administración de empresas, Administración industrial, Negocios, Contador, Relaciones comerciales, Relaciones Industriales. Debe ser una persona con capacidad de negociación, desinhibida, prudente y analítica. Tener mínimo un año de experiencia en actividades de compras y ventas. Que maneje bases de datos, office.

Fuente: Elaboración propia con base en Fernández Ríos Manuel, 1995, Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo, Ediciones Díaz de Santos, S.A, Madrid. Disponible en: puestos de trabajo, consultado en agosto 2011

Tabla 16. Perfil del puesto jefe de producción

Puesto:	JEFE DE PRODUCCIÓN
Depende de:	Dirección general
Subordinados:	Inspector de calidad
Función básica:	Hacerse cargo de todo lo referente a los procesos productivos. Para lograr la eficiencia y un producto de calidad.
Responsabilidades:	<p>Comunicación abierta con la dirección general y demás áreas. Actualizar al inspector de calidad sobre las modificaciones en los procesos.</p> <p>Verificar que los reportes sean entregados para su control de la realización de cualquier producto.</p> <p>Es el encargado del buen desarrollo de los procesos productivos para que se realicen con eficiencia y eficacia.</p> <p>Tendrá que mantener el equipo en buenas condiciones y en caso de lo contrario será el encargado de notificarlo a la administración. Será el encargado de la calidad.</p> <p>Realizar controles de producción y controles de calidad.</p>
Características requeridas:	<p>Licenciatura en Ingeniería Industria, Licenciatura en Administración de la calidad, Administración industrial, Sistemas de calidad, Gestión y control de calidad o afín.</p> <p>Debe ser una persona comprometida con su trabajo y consiente de la importancia de su labor ya que una distracción o error puede representar grandes pérdidas para la empresa. Tener dos años de experiencia en actividades de compras y ventas.</p> <p>Que maneje la computadora para los reportes y control</p>
Requerimiento	

Fuente: Elaboración propia con base en Fernández Ríos Manuel (1995) Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo, Ediciones Díaz de Santos, S.A, Madrid. Disponible en: puestos de trabajo, consultado en agosto 2011

Tabla 17. Perfil del puesto inspector de calidad

Puesto:	INSPECTOR DE CALIDAD
Depende de:	Jefe de Producción
Subordinados:	Ninguno
Función básica:	Coordinar actividades relacionadas con calidad de los productos y procesos.
Responsabilidades:	Es el responsable de verificar, tanto los insumos, la materia prima en procesamiento, como los productos intermedios y finales, cumplan con los estándares establecidos para cada producto. Recibir especificaciones y cambios de los mismos. Verificar problemas de acuerdo a patrones. Verificar que todos los documentos se estén utilizando correctamente. Verificar indicadores de calidad y llevar a cabo un plan para corregirlos. Verificar desglose y graficas semanales con su jefe de producción. Apoyar a los trabajadores y jefe cuando se requieran. Aprobar o rechazar cortes en línea. Proporcionar el equipo necesario. Cumplir con las metas establecidas referente al porcentaje de calidad. Verificar que la documentación corresponda a las actividades.
Características requeridas:	Carrera técnica, pasante o licenciatura en Ingeniería Industria, Licenciatura en Administración de la calidad, Administración industrial, Sistemas de calidad, Gestión y control de calidad o afín. Conocimiento de maquinaria, elaboración de muebles, corte, ensamble y acabados de materiales. Tener tres años de experiencia laboral en elaboración de muebles. Que maneje la computadora para los reportes y control, cursos de calidad.

Fuente: Elaboración propia con base en Secretaría del trabajo y previsión social.

Esta descripción propuesta anteriormente se hizo con base en las necesidades de la empresa DISEÑOS S. A. debido a que no cuenta con el personal y el dueño comenta que no quiere tantos departamentos porque no cuenta con el personal y lo considera innecesario. Dentro del departamento de administración se consideraran el área de RH como formalmente la conocemos y mercadotecnia porque es en donde se realizara la parte de publicidad. En el departamento de producción se contara con una persona que sea el inspector de calidad y el jefe de producción.

4.2 PRODUCCIÓN

Se dan en esta propuesta básicamente la descripción de algunos de sus procesos productivos, como ejemplos de los posibles beneficios que tendría el implantarla, la reducción de los tiempos y se plantea una redistribución de la planta.

La producción que se realiza en DISEÑOS S. A. es producción por trabajos o bajo pedidos, esto quiere decir que produce solamente después de haber recibido un encargo o pedido de sus productos. Sólo después del contrato o encargo de un determinado producto, la empresa lo elabora.

Equipo

El equipo que se requiere para llevar a cabo el proceso productivo en DISEÑOS S.A. es:

Tabla 18. Equipo

Equipo existente	Cantidad
Sierra circular	2
Sierra cinta	2
Cepillo	2
Cantilador	1
Clavadoras neumáticas	2
Pulidoras	1
Serruchos	2
Pistola de Adhesivo	4
Compresoras	2
Engrapadora neumática	5
Máquina de coser	3
Aplicador de adhesivo	6
Martillo tapicero	5
Martillo de goma	2
Desarmadores	20
Taladro neumático	2
Machetes	2

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por DISEÑOS S.A.

Materia Prima y Proveedores

La materia prima se refiere a partes o sustancias de las que se encuentra compuesto el producto que se elabora en la empresa. Los proveedores son aquellas personas que suministran o facilitan la materia prima necesaria para la elaboración de un producto.

Tabla 19. Materia prima DISEÑOS S. A.

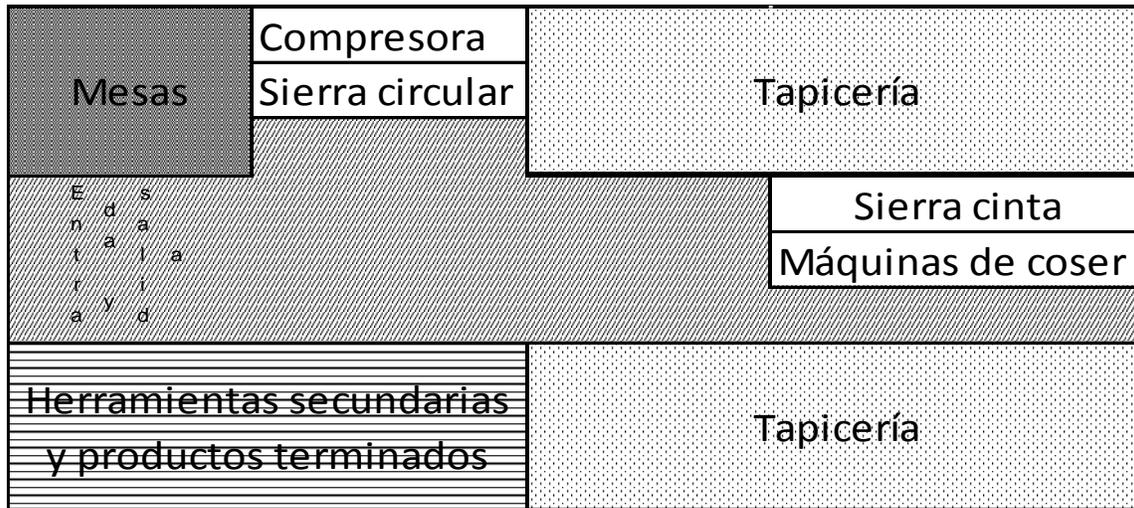
Materia prima	Proveedor
Madera de pino	Triplay y maderas nacionales S.A. de C.V.
Mdf	
Triplay	
Resistol	Tlapalería Casa León
Cemento F4	
Cemento amarillo	
Polyester	Vanguard S.A. de C. V., Nomo tex S.A.
Vinil	
Piel	
Gamuza	
Sweet	
Costales	Fleje-Plastic de México, Proveedora de Aluminios y Aceros S.A de C. V.
Resorte	
Patas de aluminio y madera	
Clavos	
Grapas	
Tornillos	Delcron Colorbrite, Mav Mac Muebles
Cierre	
Hilos	
Herrajes	
Delcron	Barpimo S.A. de C.V., Aquimex S.A. de C.V.
Siliconizado	
Gasolina blanca	Barpimo S.A. de C.V., Aquimex S.A. de C.V.
Thinner	
Hule espuma	Mav Mac Muebles, Romen, Marpe,
Aglutinado	
Bandastick	

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por DISEÑOS S.A.

Distribución de la planta

La distribución actual de la planta es la siguiente:

Figura 14. Distribución actual de la planta.

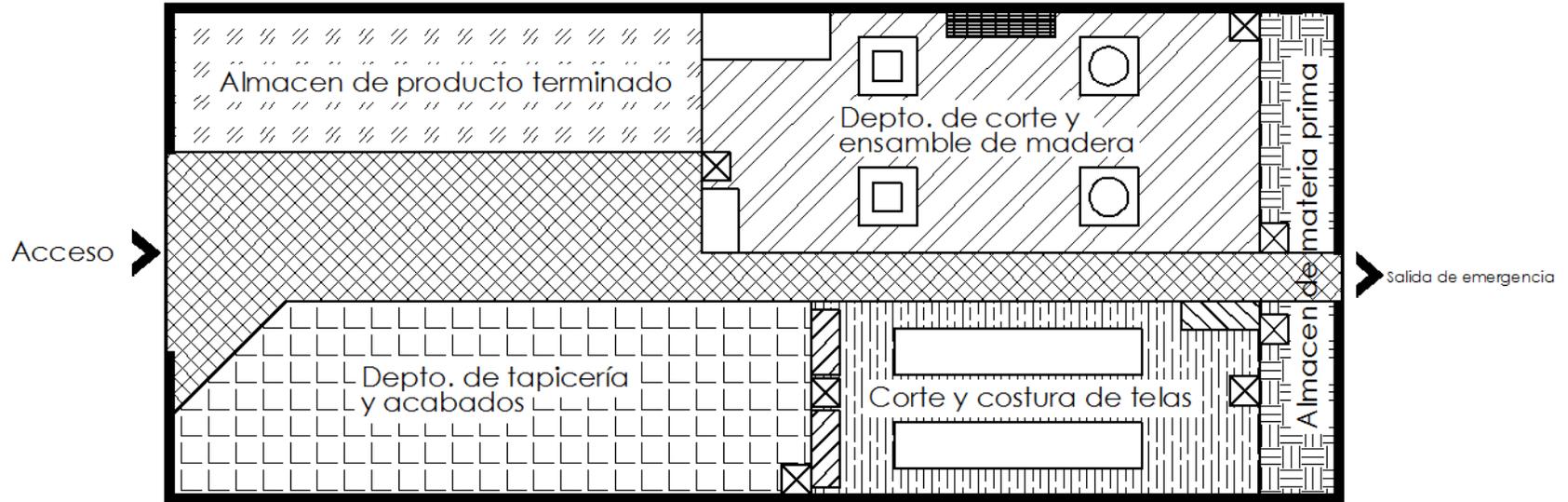


Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por DISEÑOS S. A.

La mayoría de las microempresas sufren continuamente con tropiezos que se derivan de una mala distribución física como lo es el caso de DISEÑOS S.A. por lo que se propone una redistribución en la planta.

La distribución propuesta es:

Figura 15. Distribución propuesta de la planta.



SIMBOLOGÍA	
☒	Extintor
□	Sierra cinta
○	Sierra circular
▨	Maquinas de costura
▤	Herramientas (secundaria)
□	Mesa

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por DISEÑOS S. A.

La distribución de la planta es aquella donde se están ordenando todas las áreas específicas de la planta, esta distribución puede ser orientada al ahorro de los recursos, esfuerzos, minimizar tiempo, brindar más seguridad al trabajador y que disminuya el riesgo de accidentes, el flujo de los materiales de acuerdo al proceso descrito, acortar distancias a recorrer por los materiales, herramientas y trabajadores y utilizar efectivamente el espacio disponible según la necesidad.

El proceso productivo

Como la empresa DISEÑOS S.A. no tiene descritos formalmente los procesos, se propone realizar una descripción detallada de los procesos productivos.

La fabricación de muebles de madera se considera heterogénea, debido al diseño, al tipo de madera a utilizar y a la clase requerida, ya que estos rubros determinan el proceso a seguir en cada caso.

El proceso de producción para la elaboración de los productos de DISEÑOS S. A. Sigue siendo artesanal como lo vimos en el capítulo 3. Se realizan algunas operaciones de forma manual y en algunas etapas se utilizan equipos y maquinaria.

Se pretende realizar una descripción de algunos de los procesos de elaboración de los principales productos de ventas de DISEÑOS S.A. (Ver anexo 3)

Para tener un control más detallado de sus operaciones y de sus procesos productivos se propone hacer códigos para identificar los modelos y el color de cada producto. Se tiene que incluir la calidad y por lo tanto la calidad se verá inmersa en el proceso dependiendo de los atributos o especificaciones del producto, solo así se podrá medir la calidad.

Tabla 20. Productos vendidos y sus claves en DISEÑOS S. A.

Tipo de mueble	Producción mensual	Claves para los productos
mano	35	MA
mano Ok	12	MA OK
balón de futbol	10	FU
pie	10	PI
piano	10	PA
sala regina	5	RE
mano chica	3	MA CH
siboney	2	SI
sillón wendy	2	WE
trend	2	TR
puff	1	PU
sala saloto	1	SA
sala posta	1	PO
sala velez	1	VE

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por DISEÑOS S. A.

Tabla 21. Gama de colores:

Clave	Color
01	blanco
02	plata
03	oro
04	rojo
05	verde
06	azul
07	negro
08	amarillo
09	paja(amarillo claro)
010	naranja
011	turquesa
012	morado
013	durazno
014	perla
015	rojo magenta
016	rosa mexicano
017	rosa bebe
018	café
019	gris
020	arena

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por DISEÑOS S. A.

**Figura 16. Sillón con forma de mano grande
MA 16**



Fuente: DISEÑOS S.A.

Sillón en forma de mano grande color rosa, dimensiones 95 cm de altura y 83 de ancho y 85 de fondo

Tabla 22. Especificaciones de la línea de producción MA 16

ESPECIFICACIONES DE PRODUCCIÓN

FECHA: _____

NOMBRE: DISEÑOS S. A.

CODIGO: MANO MA 16

ESPECIFICACIONES:

MATERIA PRIMA				
Código	Descripción	Cantidad	Medidas	Notas
JE000001	Madera de pino	2	de 63 x 15 cm	2 1/2 pulgadas
JE000002	Madera de pino	1	de 65 x 13 cm	
JE000003	Madera de pino	2	de 50 x 13 cm	
JE000004	Madera de pino	1	de 15 x 15 cm	
JE000005	Madera de pino	2	de 48 x 5 cm	
JE000006	MDF	1	de 70 x 70 cm	
JE000007	MDF	1	de 50 x 50 cm	
JE000008	MDF	1	de 1m x 1m	
JE000009	Vinil	1	de 4m x 1.5 m	
JE000010	Herraje giratorio	1	de 30 x 30	
JE000011	Hule espuma	1	de 1.20 x 1	3 cm en 20 Kg
JE000012	Hule espuma	2	de 63 x 13 cm	
JE000013	Hule espuma	1	de 65 x 13 cm	
JE000014	Hule espuma	2	de 50 x 13 cm	
JE000015	Costal	1	de 4m x 1.5 m	
JE000016	Aglutinado	2	de 63 x 13 cm	4 cm
JE000017	Aglutinado	1	de 65 x 13 cm	
JE000018	Aglutinado	2	de 50 x 13 cm	6 cm
JE000019	Aglutinado	1	de 70 x 70 cm	
JE000020	Resistol	1/4	litro	
JE000021	Hilo	1	20 m	
JE000022	Cierres	3	60 cm y 45 cm	
JE000023	Tornillos	16		
JE000024	Clavos	5	peines	
JE000025	Grapas	3	peines	

PROCESOS	
Código	Descripción
PP001001	Recepción de MP
PP001002	Marcar moldes en la madera
PP001003	Cortar madera
PP001004	Marcar moldes MDF
PP001005	Cortar MDF
PP001006	Marcar moldes en hule espuma
PP001007	Se corta hule espuma
PP001008	Marcar moldes en tela
PP001009	Se corta la tela
PP001010	Se ponen los cierres, dos de seguridad
PP001011	Se ensambla la madera, MDF y hule espuma
PP001012	Se adhiere el aglutinado
PP001013	Se pone la tela de vinil
PP001014	Se coloca el herraje o base circulatoria
PP001015	Se limpia
PP001016	Se embolsa

Elaboró: _____ Modificó: _____

Autorizó: _____ Fecha de Elaboración: _____

Proceso de producción de MA 16:

1. Recepción de la materia prima. Se recibe la madera y se verifica que cubra las especificaciones, que no esté rota, pandeada, con grietas y excesivos nudos. Se deberá verificar que la madera tenga bajo contenido de humedad.
2. Marcar moldes en la madera. Previo al trazado se elaboran los patrones para el trazado de las plazas que serán cortadas, estos patrones pueden ser elaboradas en madera, con ellos y una vez verifica la precisión de su medida se procede a realizar el trazo sobre la madera
3. Cortar madera. Se lleva al departamento de corte manualmente si la madera para la elaboración de muebles no está cepillada deberá cepillarse ya sea con un cepillo manual o mediante la cepilladora, con el fin de darle un buen acabado. Con base en el trazado de las piezas de la mano se procede a realizar el corte dimensionado de la madera, esta primera etapa de corte consiste en cortar la madera sin precisar aun la forma exacta de las piezas, para este corte se puede utilizar preferentemente una sierra circular. Posteriormente la madera dimensionada es cortada con la forma precisa de las piezas el corte se realiza preferentemente con una sierra cinta. Una vez cortadas las piezas a sus dimensiones se deberá elaborar sobre las piezas los agujeros de sección circular o rectangular necesarios para el ensamble. También se deberán elaborar los acabados de los cantos, molduras, ranuras y partes, para estas últimas operaciones se podrán utilizar los serruchos.
4. Marcar moldes MDF. Previo al trazado se elaboran los patrones para el trazado de las piezas que serán cortadas, estos patrones pueden son de MDF (fibras de madera de densidad media), con ellos y una vez verifica la precisión de su medida se procede a realizar el trazo sobre MDF
5. Cortar MDF. Se lleva al departamento de corte manualmente si la fibra de madera para la elaboración de la mano no está cepillada deberá cepillarse ya sea con un cepillo manual o mediante la cepilladora, con el fin de darle un buen acabado. Con base en el trazado de las piezas de la mano se

procede a realizar el corte dimensionado de la fibra de madera, esta primera etapa de corte consiste en cortar la madera sin precisar aun la forma exacta de las piezas, para este corte se puede utilizar preferentemente una sierra circular. Posteriormente la fibra de madera dimensionada es cortada con la forma precisa de las piezas el corte se realiza preferentemente con una sierra cinta. Una vez cortadas las piezas a sus dimensiones se deberá elaborar sobre las piezas los agujeros de sección circular o rectangular necesarios para el ensamble. También se deberán elaborar los acabados de los cantos, molduras, ranuras y partes, para estas últimas operaciones se podrán utilizar los serruchos.

6. Marcar moldes en hule espuma. Se marcan los patrones sobre el hule espuma, verificando la precisión de las medidas de los moldes y procede a realizarse el trazo.
7. Se corta hule espuma. Se lleva al departamento de corte manualmente, con base en el trazado de las piezas de la mano se procede a realizar el corte dimensionado del hule espuma, esta primera etapa de corte consiste en cortar el hule espuma sin precisar aun la forma exacta de las piezas, para este corte se puede utilizar preferentemente un serrucho y dependiendo de la densidad del hule espuma se pueden utilizar tijeras. Posteriormente el hule espuma dimensionado es cortada con la forma precisa de las piezas.
8. Se marcan los moldes de tela. Se marcan los patrones sobre la tela, verificando la precisión de las medidas de los moldes y procede a realizarse el trazo.
9. Se corta la tela. Se lleva al departamento de corte y costura manualmente y con las piezas ya trazadas de tela, se procede a cortar con tijeras industriales, dependiendo de qué material se trate es lo que se utiliza para cortar.
10. Se ponen los cierres. Después de marcar y cortar la tela se da la forma deseada, en ese departamento (corte y costura) se cose la tela que posteriormente será la funda de la mano. Después de coser y dar la forma

deseada a la tela se ponen los cierres, en total son tres cierres, dos de ellos son de seguridad para que no corra el riesgo de que se rompa la tela.

- 11.** Se ensambla la madera, MDF y hule espuma. Se lleva manualmente al departamento de ensamble las piezas pre acabadas y cortadas de madera, MDF y el hule espuma. Se ensamblan mediante pegamento, tornillos y clavos, asegurando la firmeza de la mano.
- 12.** Se adhiere el aglutinado. Se lleva al departamento de acabados el ensamble con todos los materiales y la tela (funda). Procede agregarse el aglutinado, este ya viene cortado y solo se meterá en la funda para darle la consistencia abultada a la mano.
- 13.** Se pone la tela de vinil. Ahora si ya se meten todos los materiales a la tela de vinil, junto con el aglutinado, se suben los cierres.
- 14.** Se coloca el herraje o base circulatoria. Es la última parte donde se coloca el herraje circulatorio y se asegura con tornillos, clavos y grapas.
- 15.** Se limpia. Con gasolina blanca se limpia la tela de vinil para darle un acabado limpio y brillante a la tela.
- 16.** Se embolsa. El último paso es para que la mano no se ensucie en el trayecto de la transportación y se procede a poner en una bolsa de plástico transparente para su entrega.

A continuación se da una descripción del tiempo en el que se realiza el proceso para realizar la mano. Para la realización de este indicador de producción no se tomo en cuenta factores como la disponibilidad de la materia prima, la entrega de la materia prima es decir que los días que se tardan en conseguir la materia prima directa no se tomaron en cuenta para este análisis.

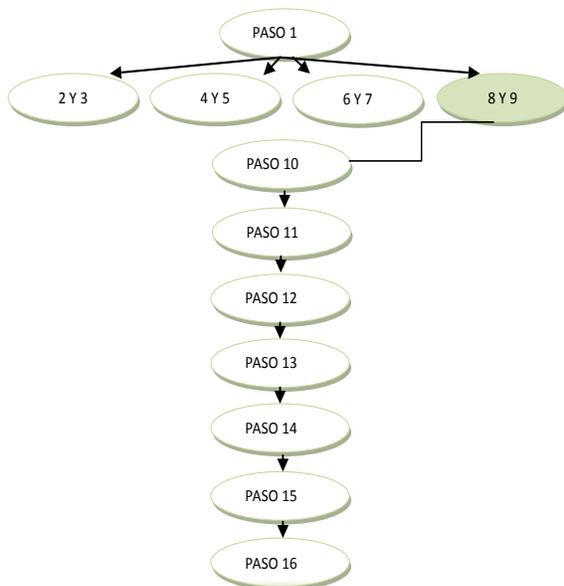
Tabla 23. Tiempo del proceso de producción de MA 16

No de proceso	Pasos de proceso	Tiempo de realización
1	Recepción de la materia prima.	
2	Marcar moldes en la madera	6
3	Cortar madera	25
4	Marcar moldes MDF	6
5	Cortar MDF	23
6	Marcar moldes en hule espuma	5
7	Se corta hule espuma	15
8	Se marcan los moldes de tela	10
9	Se corta la tela	17
10	Se ponen los cierres	25
11	Se ensambla la madera, MDF y hule espuma	18
12	Se adhiere el aglutinado	5
13	Se pone la tela de vinil	10
14	Se coloca el herraje o base circulatoria	15
15	Se limpia	3
16	Se embolsa	2
	Total	185

Fuente: Elaboración propia. El tiempo de realización se dio en minutos.

El total del tiempo requerido para realizar la MA16 es de 3 horas 5 minutos

Figura 17. Proceso productivo MA 16



Se detecto que se pueden hacer simultáneamente los pasos 2 y 3, 4 y 5, 6 y 7, 8 y 9, sin afectar el proceso que se tiene que realizar.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Tiempo efectivo de producción de MA16

No de proceso	Pasos de proceso	Tiempo de realización	Tiempo de Procesos simultáneos	Tiempo efectivo total
1	Recepción de la materia prima.			
2	Marcar moldes en la madera	6		
3	Cortar madera	25	31	31
4	Marcar moldes MDF	6		
5	Cortar MDF	23	29	
6	Marcar moldes en hule espuma	5		
7	Se corta hule espuma	15	20	
8	Se marcan los moldes de tela	10		
9	Se corta la tela	17	27	
10	Se ponen los cierres	25		25
11	Se ensambla la madera, MDF y hule espuma	18		18
12	Se adhiere el aglutinado	5		5
13	Se pone la tela de vinil	10		10
14	Se coloca el herraje o base circulatoria	15		15
15	Se limpia	3		3
16	Se embolsa	2		2
	Total	185		109

Fuente: Elaboración propia

Nótese que en la tabla 24 se ve claramente la reducción en el tiempo del proceso de elaboración de MA16, esto se debe a que en los pasos de marcar y cortar la madera, el MDF, el hule espuma y la tela se pueden realizar simultáneamente sin que se vea afectado el proceso y de estas cuatro actividades se toma el tiempo de la mayor actividad para considerarlo dentro del proceso, para que no se vea afectado ningún proceso con un tiempo menor. La reducción que se hace de tiempo es notablemente considerable

Proceso productivo MA16 de Diseños S. A. = 3 horas 5 minutos = 185 min

Proceso productivo MA16 Propuesto = 1 hora 49 minutos = 109 min

Se redujo el tiempo en un 41 % = 76 minutos

**Figura 18. Sillón con forma de mano grande
MA OK 04**



Fuente: DISEÑOS S.A.

Sillón en forma de mano ok grande color rojo, dimensiones 95 cm de altura y 83 de ancho y 85 de fondo

Tabla 25. Especificaciones de la línea de producción MA OK 04

ESPECIFICACIONES DE PRODUCCIÓN

FECHA: _____

NOMBRE: DISEÑOS S. A.

CODIGO: MANO MA OK 04

ESPECIFICACIONES:

MATERIA PRIMA				
Código	Descripción	Cantidad	Medidas	Notas
JE000001	Madera de pino	2	de 63 x 15 cm	2 1/2 pulgadas
JE000002	Madera de pino	1	de 65 x 13 cm	
JE000003	Madera de pino	2	de 50 x 13 cm	
JE000004	Madera de pino	1	de 15 x 15 cm	
JE000005	Madera de pino	2	de 48 x 5 cm	
JE000006	MDF	1	de 70 x 70 cm	
JE000007	MDF	1	de 50 x 50 cm	
JE000008	MDF	1	de 1m x 1m	
JE000009	Vinil	1	de 4m x 1.5 m	
JE000010	Herraje giratorio	1	de 30 x 30	
JE000011	Hule espuma	1	de 1.20 x 1	3 cm en 20 Kg
JE000012	Hule espuma	2	de 63 x 13 cm	
JE000013	Hule espuma	1	de 65 x 13 cm	
JE000014	Hule espuma	2	de 50 x 13 cm	
JE000015	Costal	1	de 4m x 1.5 m	
JE000016	Aglutinado	2	de 63 x 13 cm	4 cm
JE000017	Aglutinado	1	de 65 x 13 cm	
JE000018	Aglutinado	2	de 50 x 13 cm	6 cm
JE000019	Aglutinado	1	de 70 x 70 cm	
JE000020	Resistol	1/4	litro	
JE000021	Hilo	1	20 m	
JE000022	Cierres	3	60 cm y 45 cm	
JE000023	Tornillos	16		
JE000024	Clavos	5	peines	
JE000025	Grapas	3	peines	

PROCESOS	
Código	Descripción
PP001001	Recepción de MP
PP001002	Marcar moldes en la madera
PP001003	Cortar madera
PP001004	Marcar moldes MDF
PP001005	Cortar MDF
PP001006	Marcar moldes en hule espuma
PP001007	Se corta hule espuma
PP001008	Marcar moldes en tela
PP001009	Se corta la tela
PP001010	Se ponen los cierres, dos de seguridad
PP001011	Se ensambla la madera, MDF y hule espuma
PP001012	Se adhiere el aglutinado
PP001013	Se pone la tela de vinil
PP001014	Se coloca el herraje o base circulatoria
PP001015	Se limpia
PP001016	Se embolsa

Elaboró: _____ Modificó: _____

Autorizó: _____ Fecha de Elaboración: _____

Proceso de producción de MA OK 04:

1. Recepción de la materia prima. Se recibe la madera y se verifica que cubra las especificaciones, que no esté rota, pandeada, con grietas y excesivos nudos. Se deberá verificar que la madera tenga bajo contenido de humedad.
2. Marcar moldes en la madera. Previo al trazado se elaboran los patrones para el trazado de las plazas que serán cortadas, estos patrones pueden ser elaboradas en madera, con ellos y una vez verifica la precisión de su medida se procede a realizar el trazo sobre la madera
3. Cortar madera. Se lleva al departamento de corte manualmente si la madera para la elaboración de muebles no está cepillada deberá cepillarse ya sea con un cepillo manual o mediante la cepilladora, con el fin de darle un buen acabado. Con base en el trazado de las piezas de la mano se procede a realizar el corte dimensionado de la madera, esta primera etapa de corte consiste en cortar la madera sin precisar aun la forma exacta de las piezas, para este corte se puede utilizar preferentemente una sierra circular. Posteriormente la madera dimensionada es cortada con la forma precisa de las piezas el corte se realiza preferentemente con una sierra cinta. Una vez cortadas las piezas a sus dimensiones se deberá elaborar sobre las piezas los agujeros de sección circular o rectangular necesarios para el ensamble. También se deberán elaborar los acabados de los cantos, molduras, ranuras y partes, para estas últimas operaciones se podrán utilizar los serruchos.
4. Marcar moldes MDF. Previo al trazado se elaboran los patrones para el trazado de las piezas que serán cortadas, estos patrones pueden son de MDF (fibras de madera de densidad media), con ellos y una vez verifica la precisión de su medida se procede a realizar el trazo sobre MDF
5. Cortar MDF. Se lleva al departamento de corte manualmente si la fibra de madera para la elaboración de la mano no está cepillada deberá cepillarse ya sea con un cepillo manual o mediante la cepilladora, con el fin de darle un buen acabado. Con base en el trazado de las piezas de la mano se

procede a realizar el corte dimensionado de la fibra de madera, esta primera etapa de corte consiste en cortar la madera sin precisar aun la forma exacta de las piezas, para este corte se puede utilizar preferentemente una sierra circular. Posteriormente la fibra de madera dimensionada es cortada con la forma precisa de las piezas el corte se realiza preferentemente con una sierra cinta. Una vez cortadas las piezas a sus dimensiones se deberá elaborar sobre las piezas los agujeros de sección circular o rectangular necesarios para el ensamble. También se deberán elaborar los acabados de los cantos, molduras, ranuras y partes, para estas últimas operaciones se podrán utilizar los serruchos.

6. Marcar moldes en hule espuma. Se marcan los patrones sobre el hule espuma, verificando la precisión de las medidas de los moldes y procede a realizarse el trazo.
7. Se corta hule espuma. Se lleva al departamento de corte manualmente, con base en el trazado de las piezas de la mano se procede a realizar el corte dimensionado del hule espuma, esta primera etapa de corte consiste en cortar el hule espuma sin precisar aun la forma exacta de las piezas, para este corte se puede utilizar preferentemente un serrucho y dependiendo de la densidad del hule espuma se pueden utilizar tijeras. Posteriormente el hule espuma dimensionado es cortada con la forma precisa de las piezas.
8. Se marcan los moldes de tela. Se marcan los patrones sobre la tela, verificando la precisión de las medidas de los moldes y procede a realizarse el trazo.
9. Se corta la tela. Se lleva al departamento de corte y costura manualmente y con las piezas ya trazadas de tela, se procede a cortar con tijeras industriales, dependiendo de qué material se trate es lo que se utiliza para cortar.
10. Se ponen los cierres. Después de marcar y cortar la tela se da la forma deseada, en ese departamento (corte y costura) se cose la tela que posteriormente será la funda de la mano. Después de coser y dar la forma

deseada a la tela se ponen los cierres, en total son tres cierres, dos de ellos son de seguridad para que no corra el riesgo de que se rompa la tela.

- 11.** Se ensambla la madera, MDF y hule espuma. Se lleva manualmente al departamento de ensamble las piezas pre acabadas y cortadas de madera, MDF y el hule espuma. Se ensamblan mediante pegamento, tornillos y clavos, asegurando la firmeza de la mano.
- 12.** Se adhiere el aglutinado. Se lleva al departamento de acabados el ensamble con todos los materiales y la tela (funda). Procede agregarse el aglutinado, este ya viene cortado y solo se meterá en la funda para darle la consistencia abultada a la mano.
- 13.** Se pone la tela de vinil. Ahora si ya se meten todos los materiales a la tela de vinil, junto con el aglutinado, se suben los cierres.
- 14.** Se coloca el herraje o base circulatoria. Es la última parte donde se coloca el herraje circulatorio y se asegura con tornillos, clavos y grapas.
- 15.** Se limpia. Con gasolina blanca se limpia la tela de vinil para darle un acabado limpio y brillante a la tela.
- 16.** Se embolsa. El último paso es para que la mano no se ensucie en el trayecto de la transportación y se procede a poner en una bolsa de plástico transparente para su entrega.

A continuación se da una descripción del tiempo en el que se realiza el proceso para realizar la mano. Para la realización de este indicador de producción no se tomo en cuenta factores como la disponibilidad de la materia prima, la entrega de la materia prima es decir que los días que se tardan en conseguir la materia prima directa no se tomaron en cuenta para este análisis.

Tabla 26. Tiempo del proceso de producción de MA OK 04

No de proceso	Pasos de proceso	Tiempo de realización
1	Recepción de la materia prima.	
2	Marcar moldes en la madera	6
3	Cortar madera	25
4	Marcar moldes MDF	6
5	Cortar MDF	23
6	Marcar moldes en hule espuma	5
7	Se corta hule espuma	15
8	Se marcan los moldes de tela	10
9	Se corta la tela	17
10	Se ponen los cierres	25
11	Se ensambla la madera, MDF y hule espuma	18
12	Se adhiere el aglutinado	5
13	Se pone la tela de vinil	10
14	Se coloca el herraje o base circulatoria	15
15	Se limpia	3
16	Se embolsa	2
	Total	185

Fuente: Elaboración propia. El tiempo de realización se dio en minutos.

El total del tiempo requerido para realizar la MA OK 04 es de 3 horas 5 minutos

Figura 19. Proceso productivo MA OK 04



Se detecto que se pueden hacer simultáneamente los pasos 2 y 3, 4 y 5, 6 y 7, 8 y 9, sin afectar el proceso que se tiene que realizar.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27. Tiempo efectivo de producción de MA OK 04

No de proceso	Pasos de proceso	Tiempo de realización	Tiempo de Procesos simultáneos	Tiempo efectivo total
1	Recepción de la materia prima.			
2	Marcar moldes en la madera	6		
3	Cortar madera	25	31	31
4	Marcar moldes MDF	6		
5	Cortar MDF	23	29	
6	Marcar moldes en hule espuma	5		
7	Se corta hule espuma	15	20	
8	Se marcan los moldes de tela	10		
9	Se corta la tela	17	27	
10	Se ponen los cierres	25		25
11	Se ensambla la madera, MDF y hule espuma	18		18
12	Se adhiere el aglutinado	5		5
13	Se pone la tela de vinil	10		10
14	Se coloca el herraje o base circulatoria	15		15
15	Se limpia	3		3
16	Se embolsa	2		2
	Total	185		109

Fuente: Elaboración propia

Nótese que en la tabla 27 se ve claramente la reducción en el tiempo del proceso de elaboración de MA OK 04. Este proceso y los valores de reducción del tiempo son básicamente igual al del modelo MA 16 debido a que el procedimiento es el mismo, los materiales, las medidas y las especificaciones son las mismas, solo difieren en el paso 13 cuando se monta la tela de vinil se hace una pequeña costura entre los dedos índice y pulgar para dar la forma ok y estos dedos queden formando un pequeño círculo, pero todo lo demás inclusive las medidas de los dedos son iguales. La reducción de tiempo quedo:

Proceso productivo MA16 de Diseños S. A. = 3 horas 5 minutos = 185 min

Proceso productivo MA16 Propuesto = 1 hora 49 minutos = 109 min

Se redujo el tiempo en un 41 % = 76 minutos

**Figura 20. Sillón con forma de pie grande
PI 019**



Fuente: DISEÑOS S.A.

Sillón en forma de pie grande color gris, dimensiones 80 cm de altura y 70 de ancho y 90 de fondo

Tabla 28. Especificaciones de la línea de producción PI 019

ESPECIFICACIONES DE PRODUCCIÓN NOMBRE: DISEÑOS S.A. CODIGO: PI 019			FECHA: _____	
ESPECIFICACIONES:				
MATERIA PRIMA				
Código	Descripción	Cantidad	Medidas	Notas
JE000026	Madera de pino	1	De 5 x 25 x 5	2 1/2 pulgadas
JE000027	Madera de pino	2	de 30 x 2.10 cm	
JE000028	MDF	2	de 1.20 x 1 cm	
JE000029	MDF	5	de 1 m x 50 cm	
JE000030	Vinil	1	de 5.5m x 1.4 m	
JE000031	Hule espuma	1	de 2 x 2.40 m	3 cm en 20 Kg
JE000032	Hule espuma	1	de 1 x 1.20 m	2.5 cm en 17 kg
JE000033	Costal	3	de 2m x 1.40 m	
JE000034	Bandastick	1	10 m	
JE000035	Patas de aluminio	2	4 cm d	
JE000036	Patas de plástico	2	6cm d	
JE000037	Resistol	1/4	litro	
JE000038	Hilo	1	20 m	
JE000039	Cierres	3	95 cm y 78 cm	
JE000040	Tornillos	16		
JE000041	Clavos	5	peines	
JE000042	Grapas	3	peines	

PROCESOS	
Código	Descripción
PP001001	Recepción de MP
PP001002	Marcar moldes en la madera
PP001003	Cortar madera
PP001004	Marcar moldes MDF
PP001005	Cortar MDF
PP001006	Marcar moldes en hule espuma
PP001007	Se corta hule espuma
PP001008	Marcar moldes en tela
PP001009	Se corta la tela
PP001010	Se ponen los cierres, dos de seguridad
PP001011	Se ensambla la madera, MDF y hule espuma
PP001017	Se adhiere el bandastick
PP001013	Se pone la tela de vinil
PP001014	Se coloca el herraje o base circulatoria
PP001015	Se limpia
PP001016	Se embolsa

Elaboró: _____ Modificó: _____

Autorizó: _____ Fecha de Elaboración: _____

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por DISEÑOS S. A.

Proceso de producción de PI 019:

1. Recepción de la materia prima. Se recibe la madera y se verifica que cubra las especificaciones, que no esté rota, pandeada, con grietas y excesivos nudos. Se deberá verificar que la madera tenga bajo contenido de humedad.
2. Marcar moldes en la madera. Previo al trazado se elaboran los patrones para el trazado de las plazas que serán cortadas, estos patrones pueden ser elaboradas en papel grueso o madera muy delgada, con ellos y una vez verificada la precisión de su medida se procede a realizar el trazo sobre la madera.
3. Cortar madera. Se lleva al departamento de corte manualmente si la madera para la elaboración de muebles no está cepillada deberá cepillarse ya sea con un cepillo manual o mediante la cepilladora, con el fin de darle un buen acabado. Con base en el trazado de las piezas del pie se procede a realizar el corte dimensionado de la madera, esta primera etapa de corte consiste en cortar la madera sin precisar aun la forma exacta de las piezas, para este corte se puede utilizar preferentemente una sierra circular. Posteriormente la madera dimensionada es cortada con la forma precisa de las piezas el corte se realiza preferentemente con una sierra cinta. Una vez cortadas las piezas a sus dimensiones se deberá elaborar sobre las piezas los agujeros de sección circular o rectangular necesarios para el ensamble. También se deberán elaborar los acabados de los cantos, molduras, ranuras y partes, para estas últimas operaciones se podrán utilizar los serruchos.
4. Marcar moldes MDF. Previo al trazado se elaboran los patrones para el trazado de las piezas que serán cortadas, estos patrones pueden son de MDF (fibras de madera de densidad media), con ellos y una vez verifica la precisión de su medida se procede a realizar el trazo sobre MDF
5. Cortar MDF. Se lleva al departamento de corte manualmente si la fibra de madera para la elaboración del pie no está cepillada deberá cepillarse ya sea con un cepillo manual o mediante la cepilladora, con el fin de darle un

buen acabado. Con base en el trazado de las piezas del pie se procede a realizar el corte dimensionado de la fibra de madera, esta primera etapa de corte consiste en cortar la madera sin precisar aun la forma exacta de las piezas, para este corte se puede utilizar preferentemente una sierra circular. Posteriormente la fibra de madera dimensionada es cortada con la forma precisa de las piezas el corte se realiza preferentemente con una sierra cinta. Una vez cortadas las piezas a sus dimensiones se deberá elaborar sobre las piezas los agujeros de sección circular o rectangular necesarios para el ensamble. También se deberán elaborar los acabados de los cantos, molduras, ranuras y partes, para estas últimas operaciones se podrán utilizar los serruchos.

6. Marcar moldes en hule espuma. Se marcan los patrones sobre el hule espuma, verificando la precisión de las medidas de los moldes y procede a realizarse el trazo.
7. Se corta hule espuma. Se lleva al departamento de corte manualmente, con base en el trazado de las piezas del pie se procede a realizar el corte dimensionado del hule espuma, esta primera etapa de corte consiste en cortar el hule espuma sin precisar aun la forma exacta de las piezas, para este corte se puede utilizar preferentemente un serrucho y dependiendo de la densidad del hule espuma se pueden utilizar tijeras. Posteriormente el hule espuma dimensionado es cortado con la forma precisa de las piezas.
8. Se marcan los moldes de tela. Se marcan los patrones sobre la tela, verificando la precisión de las medidas de los moldes y procede a realizarse el trazo.
9. Se corta la tela. Se lleva al departamento de corte y costura manualmente y con las piezas ya trazadas de tela, se procede a cortar con tijeras industriales, dependiendo de qué material se trate es lo que se utiliza para cortar.
10. Se ponen los cierres. Después de marcar y cortar la tela se da la forma deseada, en ese departamento (corte y costura) se cose la tela que posteriormente será la funda del pie. Después de coser y dar la forma

deseada a la tela se ponen los cierres, en total son tres cierres, dos de ellos son de seguridad para que no corra el riesgo de que se rompa la tela.

- 11.** Se ensambla la madera, MDF y hule espuma. Se lleva manualmente al departamento de ensamble las piezas pre acabadas y cortadas de madera, MDF y el hule espuma. Se ensamblan mediante pegamento, tornillos y clavos, asegurando la firmeza del pie
- 12.** Se adhiere el bandastick. Se adhieren las tiras de bandastick para dar mayor confort y estructura deseada, algunas veces pueden ser con filamentos de acero y ya viene cortadas por lo que no es necesario trazar y cortar, esta se utiliza en lugar de aglutinado.
- 13.** Se pone la tela de vinil. Ahora si ya se meten todos los materiales a la tela de vinil, junto con el bandastick, se suben los cierres.
- 14.** Se coloca el herraje o base circulatoria. Es la última parte donde se coloca el herraje circulatorio y se asegura con tornillos, clavos y grapas.
- 15.** Se limpia. Con gasolina blanca se limpia la tela de vinil para darle un acabado limpio y brillante a la tela.
- 16.** Se embolsa. El último paso es para que el pie no se ensucie en el trayecto de la transportación y se procede a poner en una bolsa de plástico transparente para su entrega.

A continuación se da una descripción del tiempo en el que se realiza el proceso para realizar el pie. Para la realización de este indicador de producción no se tomo en cuenta factores como la disponibilidad de la materia prima, la entrega de la materia prima es decir que los días que se tardan en conseguir la materia prima directa no se tomaron en cuenta para este análisis.

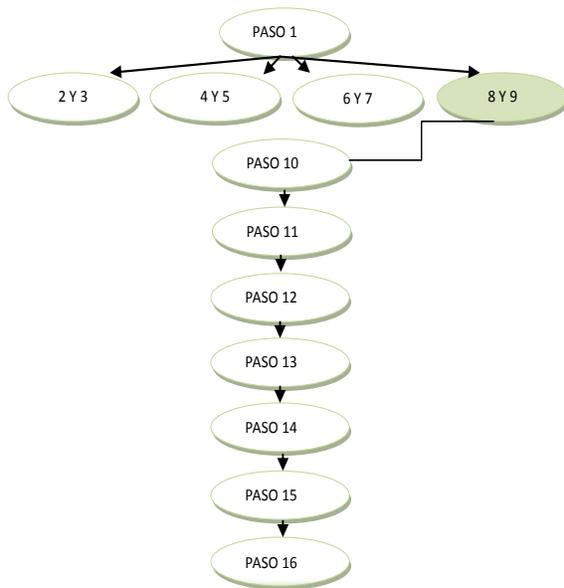
Tabla 29. Tiempo del proceso de producción de PI 019

No de proceso	Pasos de proceso	Tiempo de realización
1	Recepción de la materia prima.	
2	Marcar moldes en la madera	5
3	Cortar madera	21
4	Marcar moldes MDF	6
5	Cortar MDF	18
6	Marcar moldes en hule espuma	5
7	Se corta hule espuma	13
8	Se marcan los moldes de tela	10
9	Se corta la tela	15
10	Se ponen los cierres	28
11	Se ensambla la madera, MDF y hule espuma	15
12	Se adhiere el aglutinado	5
13	Se pone la tela de vinil	10
14	Se coloca el herraje o base circulatoria	15
15	Se limpia	3
16	Se embolsa	2
	Total	171

Fuente: Elaboración propia

El total del tiempo requerido para realizar el PI 019 es de 2 horas 51 minutos

Figura 21. Proceso productivo PI 019



Se detecto que se pueden hacer simultáneamente los pasos 2 y 3, 4 y 5, 6 y 7, 8 y 9, sin afectar el proceso que se tiene que realizar.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30. Tiempo efectivo de producción de PI 019

No de proceso	Pasos de proceso	Tiempo de realización	Tiempo de Procesos simultáneos	Tiempo efectivo total
1	Recepción de la materia prima.			
2	Marcar moldes en la madera	5		
3	Cortar madera	21	26	16
4	Marcar moldes MDF	6		
5	Cortar MDF	18	24	
6	Marcar moldes en hule espuma	5		
7	Se corta hule espuma	13	18	
8	Se marcan los moldes de tela	10		
9	Se corta la tela	15	25	
10	Se ponen los cierres	28		28
11	Se ensambla la madera, MDF y hule espuma	15		15
12	Se adhiere el aglutinado	5		5
13	Se pone la tela de vinil	10		10
14	Se coloca el herraje o base circulatoria	15		15
15	Se limpia	3		3
16	Se embolsa	2		2
	Total	171		104

Fuente: Elaboración propia

Nótese que en la tabla 30 se ve claramente la reducción en el tiempo del proceso de elaboración del PI 019, esto se debe a que en los pasos de marcar y cortar la madera, el MDF, el hule espuma y la tela se pueden realizar simultáneamente sin que se vea afectado el proceso y de estas cuatro actividades se toma el tiempo de la mayor actividad para considerarlo dentro del proceso, para que no se vea afectado ningún proceso con un tiempo menor. La reducción que se hace de tiempo es notablemente considerable

Proceso productivo PI 019 de Diseños S. A. = 2 horas 51 minutos = 171 min

Proceso productivo PI 019 Propuesto = 1 hora 44 minutos = 109 min

Se redujo el tiempo en un 39.18 % = 67 minutos

**Figura 22. Sillón con forma de balón de futbol
FU 01**



Fuente: DISEÑOS S.A.

Sillón en forma de balón de futbol color blanco con negro, dimensiones 77 cm de altura y 49 de ancho y 57 de fondo

Tabla 31. Especificaciones de la línea de producción FU 01

ESPECIFICACIONES DE PRODUCCIÓN			FECHA: _____	
NOMBRE: DISEÑOS S.A.				
CODIGO: FU 01				
ESPECIFICACIONES:				
MATERIA PRIMA				
Código	Descripción	Cantidad	Medidas	Notas
JE000026	Madera de pino	12	De 15 x 18 x 2.5	2 1/2 pulgadas
JE000027	Madera de pino	2	de 30 x 2.10 cm	
JE000028	MDF	2	de 1.20 x 2 m	
JE000009	Vinil	1	de 4.5.m x 1.4 m	
JE000011	Hule espuma	1	de 70 x 10 cm	3 cm en 20 Kg
JE000014	Hule espuma	1	de 2.40 x 1.20 m	4 cm en 20 Kg
JE000014	Hule espuma	1	de 1 x 1.20 m	5 cm en 17 kg
JE000015	Costal	4	de 2m x 1.40 m	
JE000020	Resistol	1/4	litro	
JE000021	Hilo	1	20 m	
JE000022	Cierres	3	60 cm y 47 cm	
JE000023	Tornillos	16		
JE000024	Clavos	6	peines	
JE000025	Grapas	4	peines	

PROCESOS	
Código	Descripción
PP001001	Recepción de MP
PP001002	Marcar moldes en la madera
PP001003	Cortar madera
PP001004	Marcar moldes MDF
PP001005	Cortar MDF
PP001006	Marcar moldes en hule espuma
PP001007	Se corta hule espuma
PP001008	Marcar moldes en tela
PP001009	Se corta la tela
PP001010	Se ponen los cierres, dos de seguridad
PP001011	Se ensambla la madera, MDF y hule espuma
PP001013	Se pone la tela de vinil
PP001014	Se coloca el herraje o base circulatoria
PP001015	Se limpia
PP001016	Se embolsa

Elaboró: _____ Modificó: _____

Autorizó: _____ Fecha de Elaboración: _____

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por DISEÑOS S. A.

Proceso de producción de FU 01:

1. Recepción de la materia prima. Se recibe la madera y se verifica que cubra las especificaciones, que no esté rota, pandeada, con grietas y excesivos nudos. Se deberá verificar que la madera tenga bajo contenido de humedad.
2. Marcar moldes en la madera. Previo al trazado se elaboran los patrones para el trazado de las plazas que serán cortadas, estos patrones pueden ser elaboradas en papel grueso o madera muy delgada, con ellos y una vez verificada la precisión de su medida se procede a realizar el trazo sobre la madera.
3. Cortar madera. Se lleva al departamento de corte manualmente si la madera para la elaboración de muebles no está cepillada deberá cepillarse ya sea con un cepillo manual o mediante la cepilladora, con el fin de darle un buen acabado. Con base en el trazado de las piezas del pie se procede a realizar el corte dimensionado de la madera, esta primera etapa de corte consiste en cortar la madera sin precisar aun la forma exacta de las piezas, para este corte se puede utilizar preferentemente una sierra circular. Posteriormente la madera dimensionada es cortada con la forma precisa de las piezas el corte se realiza preferentemente con una sierra cinta. Una vez cortadas las piezas a sus dimensiones se deberá elaborar sobre las piezas los agujeros de sección circular o rectangular necesarios para el ensamble. También se deberán elaborar los acabados de los cantos, molduras, ranuras y partes, para estas últimas operaciones se podrán utilizar los serruchos.
4. Marcar moldes MDF. Previo al trazado se elaboran los patrones para el trazado de las piezas que serán cortadas, estos patrones pueden son de MDF (fibras de madera de densidad media), con ellos y una vez verifica la precisión de su medida se procede a realizar el trazo sobre MDF
5. Cortar MDF. Se lleva al departamento de corte manualmente si la fibra de madera para la elaboración del balón de futbol no está cepillada deberá cepillarse ya sea con un cepillo manual o mediante la cepilladora, con el fin

de darle un buen acabado. Con base en el trazado de las piezas del balón de futbol se procede a realizar el corte dimensionado de la fibra de madera, esta primera etapa de corte consiste en cortar la madera sin precisar aun la forma exacta de las piezas, para este corte se puede utilizar preferentemente una sierra circular. Posteriormente la fibra de madera dimensionada es cortada con la forma precisa de las piezas el corte se realiza preferentemente con una sierra cinta. Una vez cortadas las piezas a sus dimensiones se deberá elaborar sobre las piezas los agujeros de sección circular o rectangular necesarios para el ensamble. También se deberán elaborar los acabados de los cantos, molduras, ranuras y partes, para estas últimas operaciones se podrán utilizar los serruchos.

6. Marcar moldes en hule espuma. Se marcan los patrones sobre el hule espuma, verificando la precisión de las medidas de los moldes y procede a realizarse el trazo.
7. Se corta hule espuma. Se lleva al departamento de corte manualmente, con base en el trazado de las piezas del balón de futbol se procede a realizar el corte dimensionado del hule espuma, esta primera etapa de corte consiste en cortar el hule espuma sin precisar aun la forma exacta de las piezas, para este corte se puede utilizar preferentemente un serrucho y dependiendo de la densidad del hule espuma se pueden utilizar tijeras. Posteriormente el hule espuma dimensionado es cortado con la forma precisa de las piezas.
8. Se marcan los moldes de tela. Se marcan los patrones sobre la tela, verificando la precisión de las medidas de los moldes y procede a realizarse el trazo.
9. Se corta la tela. Se lleva al departamento de corte y costura manualmente y con las piezas ya trazadas de tela, se procede a cortar con tijeras industriales, dependiendo de qué material se trate es lo que se utiliza para cortar.
10. Se ponen los cierres. Después de marcar y cortar la tela se da la forma deseada, en ese departamento (corte y costura) se cose la tela que

posteriormente será la funda del balón de fútbol. Después de coser y dar la forma deseada a la tela se ponen los cierres, en total son tres cierres, dos de ellos son de seguridad para que no corra el riesgo de que se rompa la tela.

- 11.** Se ensambla la madera, MDF y hule espuma. Se lleva manualmente al departamento de ensamble las piezas pre acabadas y cortadas de madera, MDF y el hule espuma. Se ensamblan mediante pegamento, tornillos y clavos, asegurando la firmeza del balón.
- 12.** Se pone la tela de vinil. Antes de meter todos los materiales, se cubren con el costal, que le dará una textura más lisa. Ahora si ya se meten todos los materiales a la tela de vinil, se suben los cierres.
- 13.** Se coloca el herraje o base circulatoria. Es la última parte donde se coloca el herraje circulatorio y se asegura con tornillos, clavos y grapas.
- 14.** Se limpia. Con gasolina blanca se limpia la tela de vinil para darle un acabado limpio y brillante a la tela.
- 15.** Se embolsa. El último paso es para que el balón no se ensucie en el trayecto de la transportación y se procede a poner en una bolsa de plástico transparente para su entrega.

A continuación se da una descripción del tiempo en el que se realiza el proceso para realizar el balón de fútbol. Para la realización de este indicador de producción no se tomo en cuenta factores como la disponibilidad de la materia prima, la entrega de la materia prima es decir que los días que se tardan en conseguir la materia prima directa no se tomaron en cuenta para este análisis.

Tabla 32. Tiempo del proceso de producción de FU 01

No de proceso	Pasos de proceso	Tiempo de realización
1	Recepción de la materia prima.	
2	Marcar moldes en la madera	15
3	Cortar madera	45
4	Marcar moldes MDF	18
5	Cortar MDF	35
6	Marcar moldes en hule espuma	19
7	Se corta hule espuma	30
8	Se marcan los moldes de tela	18
9	Se corta la tela	22
10	Se ponen los cierres	34
11	Se ensambla la madera, MDF y hule espuma	29
12	Se pone la tela de vinil	23
13	Se coloca el herraje o base circulatoria	15
14	Se limpia	5
15	Se embolsa	3
	Total	311

Fuente: Elaboración propia

El total del tiempo requerido para realizar el FU 01 es de 5 horas 11 minutos

Figura 23. Proceso productivo FU 01



Se detecto que se pueden hacer simultáneamente los pasos 2 y 3, 4 y 5, 6 y 7, 8 y 9, sin afectar el proceso que se tiene que realizar.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33. Tiempo efectivo de producción de FU 01

No de proceso	Pasos de proceso	Tiempo de realización	Tiempo de Procesos simultáneos	Tiempo efectivo total
1	Recepción de la materia prima.			
2	Marcar moldes en la madera	15		
3	Cortar madera	45	60	60
4	Marcar moldes MDF	18		
5	Cortar MDF	35	53	
6	Marcar moldes en hule espuma	19		
7	Se corta hule espuma	30	49	
8	Se marcan los moldes de tela	18		
9	Se corta la tela	22	40	
10	Se ponen los cierres	34		34
11	Se ensambla la madera, MDF y hule espuma	29		29
12	Se pone la tela de vinil	23		23
13	Se coloca el herraje o base circulatoria	15		15
14	Se limpia	5		5
15	Se embolsa	3		3
	Total	311		169

Fuente: Elaboración propia

Nótese que en la tabla 33 se ve claramente la reducción en el tiempo del proceso de elaboración del FU 01, esto se debe a que en los pasos de marcar y cortar la madera, el MDF, el hule espuma y la tela se pueden realizar simultáneamente sin que se vea afectado el proceso y de estas cuatro actividades se toma el tiempo de la mayor actividad para considerarlo dentro del proceso, para que no se vea afectado ningún proceso con un tiempo menor. La reducción que se hace de tiempo es notablemente considerable

Proceso productivo FU 01 de Diseños S. A. = 5 horas 11 minutos = 311 min

Proceso productivo FU 01 Propuesto = 2 hora 49 minutos = 169 min

Se redujo el tiempo en un 45.6 % = 142 minutos

Y así finalmente un formato para cada producto, con esta propuesta se le da un control a los procesos productivos y se incluye la inspección de calidad de los mismos, al establecer las especificaciones y/o atributos de cada producto; con estas cuatro descripciones del proceso se da una idea de los beneficios que se tienen al implementar esta propuesta, son más fáciles de identificar las deficiencias en los procesos y se pueden tomar acciones correctivas. No se describen más procesos por cuestiones de confidencialidad de la empresa.

Si partimos de que la calidad es el conjunto de características de un elemento, producto o servicio, que le confieren la aptitud de satisfacer una necesidad implícita y explícita. Esto significa que la calidad de un producto o servicio, es equivalente al nivel de satisfacción que le ofrece a su consumidor, y está determinado por las características específicas del producto o servicio.

Todas las especificaciones y atributos descritos de los productos nos llevara de la mano hacia la calidad, debido a que en el proceso y en los productos se llevara implícitamente al cumplir todos los requerimientos descritos.

Para el área de calidad, se recomienda contratar a un experto en que apoye a la persona encargada del trabajo ya que es la que sabe más acerca del proceso de los muebles (se describió un perfil de puesto en este mismo capítulo en la parte de estructura organizacional, para esta persona que se recomienda contratar). Claro que para mejorar cualquier sistema, empresa, organización etc. Es necesario trabajar en equipo y que los esfuerzos individuales contribuyan hacia el objetivo común.

Se pretende también llevar un control de las mermas y los desperdicios, para utilizar los sobrantes de cada proceso, se propone que se lleven a la molienda para que se puedan reutilizar como relleno en la elaboración de cojines.

4.3 Publicidad

Las estrategias en el marco publicitario forman parte de un mecanismo de comunicación entre la compañía y todos los agentes que están fuera de ella; Mediante las estrategias publicitarias la empresa comunica su existencia en un acto planificado, da a conocer su producto y las características del mismo, de esta forma la misma alcanza una forma única de ser “captada”, interpretada y entendida entre los que han captado su mensaje. Estas estrategias publicitarias se llama en muchos casos, estrategias de posicionamiento, las cuales forman las percepciones que los agentes exteriores tienen de la empresa en cuestión.

Estudios de marketing revelan que la publicidad ayuda a las ventas aproximadamente en un 39 %.

Cabe destacar que las ventas como lo menciona Kloter y Armstrong (2003) dependen de muchos factores además de la publicidad: las características, la disponibilidad, el precio.

Una forma de medir el efecto de la publicidad sobre las ventas es comparar a las ventas en el pasado con los gastos de publicidad que en DISEÑOS S. A. no se ha dado entonces la forma de medir es: comparar las ventas pasadas (antes de la publicidad) y las ventas después de la publicidad.

Se propone un mixeo de medios para DISEÑOS S. A. a continuación se darán unas escalas de precios que incluyen diferentes medios para la publicidad

Radio

Las estaciones de radio que se escogieron por ejemplo 760 AM tienen características como: Abarca así a todo tipo de público; sin embargo su mayor audiencia la componen hombres y mujeres de 35 años en adelante, el motivo es que los muebles los compran las personas principalmente mayores de 30 años por lo tanto las estaciones que se escogieron fueron:

Tabla 34. Costos de Radio

Estación	Frecuencia	Cobertura	Duración del SPOT	Que incluye	Barra de programación	Costo	Contacto
ABC RADIO	XE ABC 760 AM	Ciudad de México	20"	Tiempo aire Traslado personal (técnicos y operadores) Equipo para el control Producción y conducción	A la vanguardia de 8 a 9 hrs	\$1,500.00	Gabriel Castillo y Gabriela Patricia López
ABC RADIO	XE QG 670 AM	Queretaro	20"	Tiempo aire Traslado personal (técnicos y operadores) Equipo para el control Producción y conducción	Espacio en libertad Martes de 9 a 10	\$1,800.00	Gabriel Castillo y Gabriela Patricia López
RADIO CHAPULTEPEC XEOC	560 AM	Ciudad de México y Área Metropolitana.	20"	Tiempo aire	2:30 a 3:30 de Lunes a Viernes	\$2,500.00	
RADIO 620 XEN	1380 AM	Querétaro, Hidalgo, Estado de México, D.F, Tlaxcala, Puebla y Morelos	20"	Tiempo aire	Lunes de 00:00 a 01:00 hrs	\$650.00	Gabriela Patricia López
DIGITAL	99.3 FM	Ciudad de México	20"	Tiempo aire	Lunes a Viernes	\$4,000.00	
ESTEREO	97.7 FM	Ciudad de México	20"	Tiempo aire	Lunes a Viernes	\$2,677.50	
ALFA	91.3 FM	Ciudad de México	20"	Tiempo aire	Lunes a Viernes	\$3,500.00	

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Starcom (agencia de publicidad)

Prensa

El precio depende de las medidas del anuncio, del periódico, de la sección, si es a color o blanco y negro y cuantas veces se quiere publicar.

Tabla 35. Costo de anuncios en prensa

PERIODICO PLAZA	REPRESEN.	TIPO ANUNCIO	MED. CMS. BAS. X ALT.		SECCION	COSTO ANUNCIO	Nº DE INS.	TOTAL	INV FACT
DF									
REFORMA (M/J)	Edic. del Norte	1/4 de Plana B/N	15.83 X 26.19	1,640.00	Secc.Ciudad	\$34,440.00	6	\$ 206,640.00	\$ 206,640.00
REFORMA (V/L)	Edic. del Norte	1/4 de Plana B/N	15.83 X 26.19	1,820.00	Secc.Ciudad	\$38,220.00	5	\$ 191,100.00	\$ 191,100.00
RECORD(L)	Notmusa	1/4 de Plana B/N	15.3 X 15		Secc.Local		2	\$ -	\$ -
RECORD (M/D)	Notmusa	1/4 de Plana B/N	15.3 X 15		Secc.Local		3	\$ -	\$ -
MILENIO	MEO	1/4 de Plana B/N	14.6 X 18	787.50	Secc.Local	9,450.00	3	\$ 28,350.00	\$ 28,350.00
						TOTALES	19	\$426,090.00	\$426,090.00

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Starcom (agencia de publicidad) Un anuncio en milenio cuesta \$9450 pero el paquete de tres anuncios en total cuesta \$28 350 y así es para los otros periódicos.

Televisión

Estos son paquetes para poder anunciarse en televisión dentro de las dos televisoras más importantes en México

Tabla 36. Costos de televisión

Paquete	Características	Tiempo al aire	Costo total
Básico	Televisa y TV Azteca y otras cadenas LOCALES de TV de Paga y Cable. PAQUETE completo de Producción y POST con edición en DVCAM para transfer a Televisión D1	30 “	\$ 58 883
Comerciales sin actores	Televisa y TV Azteca Red Nacional y cadenas Inter. TV de Paga y Cable. PAQUETE completo de Producción y POST con edición en DVCAM para transfer a Televisión D1	30 “	\$ 83 519
Comerciales con actores	Televisa y TV Azteca Red Nacional y cadenas Inter. TV de Paga y Cable. PAQUETE completo de Producción y POST con edición en DVCAM para transfer a Televisión D1. Incluye actores, directores, traslados y comida a locaciones, asesoría, música, producción, maquillaje, vestuario, renta de foro un día etc.	30 “	\$ 256 760

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Starcom (agencia de publicidad)

Como se puede observar los costos para prensa, radio y televisión son muy elevados por lo que se optara por:

- Anuncios en internet y redes sociales
- Volantes
- Propaganda en lugares estratégicos cerca de la planta

Anuncios en internet y redes sociales

Anuncios que llegan por correo electrónico. Son campañas publicitarias dirigidas a cualquier persona o empresa a través de correo electrónico. En este tipo de publicidad se elige al público objetivos es decir se tiene bases de datos divididas por sectores o intereses.

Tabla 37. Costos de anuncios por correo electrónico

Tipo	Tiempo	No de correos enviados	Costos
Campañas únicas	El que se contrate	Se contrata para una cantidad de correos específica	\$1 por cada correo depende la cantidad
Campañas por tiempo	6 meses	Un envío al mes de sus listas y dos envíos al mes hasta de 100000 correos	\$ 50 al mes y \$ 75 al mes
Boletín semanal	1 mes	4 envíos de hasta 5000 correos	\$15 al mes
Boletín semanal	1 mes	4 envíos de hasta 10000 correos	\$25 al mes

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Starcom (agencia de publicidad)

Páginas en Internet. Son documentos o información electrónica adaptada para la web en donde se pueden ofrecer productos y servicios. Cuánto cuesta hacer una página web, depende (entre otros factores) de la complejidad del proyecto, del presupuesto disponible, del tiempo en el que se requiera lanzar el sitio web, de la tecnología que se utilice para su implementación y de la experiencia del que la programe y diseñe. Oscila entre \$2727 y los \$26000 pesos mexicanos pero hay que mantenerla, actualizarla y eso implica otros costos.

Publicidad en Redes sociales. Facebook, MySpace y Twitter

El mercadeo en las Redes Sociales es uno de los segmentos de mayor crecimiento en la mercadotecnia hoy en día. Es una poderosa nueva fuente de tráfico y posicionamiento de productos, servicios o eventos en Internet.

Esto ayudaría DISEÑOS S. A. para a posicionar su sitio en las redes sociales de una manera muy efectiva obteniendo un mayor beneficio a menor costo con una alta tasa de conversiones y ventas.

Con más de 250 millones de usuarios registrados en el mundo y más de 4 millones tan solo en México, **Facebook** se ha convertido en la herramienta en línea más importante para posicionar a cualquier empresa y sus servicios en Internet.

Crear una cuenta en Facebook, MySpace y Twitter no tiene costo alguno por eso recomiendo que esta sea uno de los medios importantes para hacer la publicidad de DISEÑOS S. A.

Volantes

Es un prospecto o folleto utilizado para anunciar un evento, estos son en blanco y negro, algunos son a color, todo de un solo color y los flyers son de colores y plastificados de la parte de enfrente.

Tabla 38. Precios de propaganda

Tipo	Numero	Descripción	Distribución	Precio
Volantes	1000	Hojas en blanco y negro que miden ¼ de hoja	No se da	\$245
Volantes	1000	Hojas de papel bond la tinta es negra, pueden ser de colores (todo azul o todo rojo) ¼ de hoja o hasta media hoja	No se da	\$199
Flyer	1000	Volantes a color, plastificados con diseños a escoger	Semáforos, centros comerciales, casa por casa y estaciones de metro más transitadas	\$349

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Starcom (agencia de publicidad)

Con los volantes se propone hacer una distribución en lugares cercanos a la planta para que conozcan el producto. También afuera de las estaciones del metro más transitadas.

Como se analizo este tipo de publicidad es muy barata y puede dejar grandes beneficios a DISEÑOS S.A.

CONCLUSIONES

Las MIPyMES en México son importantes dado que generan el 72 % de los empleos. La falta de conocimientos de los microempresarios hacen más difícil el manejo y la supervivencia en el mercado de las micros, pequeñas y medianas empresas.

Los cambios que se presentan en nuestro entorno, nos permite entrar a un nuevo umbral de modernidad que conlleva el desplazamiento de viejos usos, hábitos y prácticas, por otros que tienen el fin de proporcionar, innovadores medios e instrumentos para facilitar nuestras actividades y para desarrollar nuevas formas de relación con el medio ambiente. La planeación estratégica permite a los dueños, gerentes y directivos dar respuestas oportunas a los cambios que presenta el medio ambiente. Debiendo establecer primeramente sus objetivos, es decir que es lo que hacen, donde lo hacen, para quien lo hacen y como hacen la prestación de sus servicios.

Se necesita en primera instancia que el dueño sepa el objetivo central o general para que se lo transmita a sus colaboradores, para que estos sientan que su trabajo contribuye al éxito de la organización y con ello crezca la motivación en las actividades que realizan.

Todos los modelos de planeación estratégica coinciden en varios puntos: Realizar un posicionamiento presente, plantear la visión, hacer un análisis interno y externo de la empresa, plantear los objetivos, seleccionar las estrategias, implantar las estrategias y la mayoría sugiere la evaluación y medición de los resultados. Con diferentes nombres, en diferentes orden, más o menos puntos pero en esencia esos son los pasos del modelo. La investigación que se hizo a DISEÑOS S. A., arrojó en primera instancia que es muy débil internamente y que no utiliza sus fortalezas adecuadamente. También revela que sus competidores están aprovechando su entorno para crecer. DISEÑOS S.A. no aprovecha del todo las oportunidades que se le presentan. La empresa debe aplicar estrategias de índole competitivo. Diseños S.A. necesita estar preparada para las contingencias, así como tener un aprendizaje constante.

El principal problema de la organización es que no tiene planeación y con la propuesta se cambia el sentido de la organización redireccionándola a: planear hoy, lo que queremos mañana; sin perder de vista la esencia de la misma. Al hacerle la planeación es estar construyendo los cimientos de la organización. Se le dio la sugerencia de contratar a cuatro personas y se describe su perfil. En la parte de producción, realizando la descripción del proceso productivo, se llegó a la conclusión de que se optimizan los tiempos significativamente si se realizan operaciones simultáneamente. Se reduce el tiempo en promedio 41%. Se le propone que con los desperdicios que genera el proceso mismo se mande a la molienda y se construyan cojines con diseños innovadores y los venda como accesorios de las salas o de manera independiente. Con lo que se propone se espera que la empresa tenga una organización más funcional, que permita crecer y al mismo tiempo abatir costos, para ser más competitivo en el mercado de muebles. Esto mismo demandará abrir más puntos de venta, porque lleva como ventaja ofrecer productos más baratos y de mejor calidad.

Estudios revelan que la publicidad incrementa aproximadamente entre un 30% y 52 % las ventas. Por lo que se plantean diferentes opciones que no requieren de mucha inversión y que se podrían llevar a cabo, por ejemplo las redes sociales que es uno de los segmentos con mayor crecimiento en la actualidad y que no genera ningún costo. Otra recomendación es realizar la vinculación con escuelas y que se ofrezca liberación de servicio social o prácticas profesionales para que apoyen a las diferentes áreas, claro capacitándolos. Y sería benéfico para el estudiante y el dueño. Para el estudiante sería experiencia y la liberación y para el dueño la mano de obra sería barata.

Estas recomendaciones permiten que la organización se desarrolle, organice y utilice de la mejor manera todos sus recursos, que comprenda su entorno, sus clientes actuales, sus competidores, hasta sus propias capacidades y limitaciones.

Se abren líneas de investigación: El impacto del comercio informal en la industria del mueble. Aplicar un sistema de control de calidad a DISEÑOS S.A.

BIBLIOGRAFÍA

Andrews (1976), El concepto de estrategia de una empresa, Ed Universidad de Navarra, España, pp. 62

Ansoff, H. I.; Hayes R. L.; Declerck, R. P., (1993), El planteamiento estratégico. Nueva tendencia de la Administración, Ed. Trillas, 2ª edición, México, pp.19

Canacintra (2011), Cámara Nacional de la Industria de Transformación, Sectores Industriales, disponible en www.canacintra.gob.mx , consultado el 02 abril 2011

Carrasco, Alan (2005) La micro y pequeña empresa Mexicana, Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 45, disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm> consultado el 01 de mayo del 2011.

Case, Karl y Fair Ray (2008) Principios de microeconomía, Ed. Pearson 8va edición, México, pp. 48

Centro Americano de Administración para el desarrollo (2000- 2011) disponible en: www.clad.org consultado 02 julio 2011

Contreras Loera Rebeca y Velarde Valdez Mónica (2008), La formación de la estrategia en la transformación de la organización, Universidad de Occidente, México, pp. 163-169

David, Fred R. (2008), Conceptos de Administración estratégica, Ed. Pearson Prentice Hall, 11ª edición, México, pp. 5-223

David, Fred R. (2003), Conceptos de Administración estratégica, Ed. Pearson Prentice Hall, 9ª edición, México, pp. 5-317

Díaz Gavilán Yasmín (2001), Desarrollo de imagen institucional del Colegio Santa María de Matellini de Chorrillos a través de la planificación estratégica, disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/diaz_gy/cap4.pdf , consultado 02 mayo 2011

Fernández Arena José A., (1991), El procesos administrativo, Ed. Diana, México pp. 75-77

Flores Ocomatl Miriam (2010) Derecho Administrativo, Fundación General Universidad de Salamanca, pp 1-22

Goodstein Leonard D., Nolan Timothy M. y Pfeiffer J. William (2008), Planeación Estratégica Aplicada, Ed. Mc Graw Hill, México pp. 5-309

Herrera Alcázar José, (2006), El mueble popular Mexicano, disponible en: <http://www.uv.mx/popularte/esp/scriptphp.php?sid=418> consultado el 23 abril 2011

Historia de los muebles (2007), Grupo ArqHys, disponible en: <http://www.arqhys.com/construccion/muebles-historia.html> , consultado el 01 de junio del 2011

IVEX (2011), Estudio denominado el sector del mueble mexicano, Instituto Valenciano de la Exportación, disponible en: http://www.ivex.es/estudios/informacion_paises_red_exterior_ivex.html?s=&report=informes-pais&country=mx§or=&x=17&y=3 , consultado el 01 de mayo de 2011

Kloter, Philip y Armstrong Gary (2003), Fundamentos de Marketing, Ed. Pearson, 6ª Edición, México, pp. 492

Leal, Antonio (1991), Conocer la Cultura de las organizaciones: una base para la estrategia y el cambio, Ed. Actualidad editorial, México, pp. 1-22

Lemes Batista Ariel (2007) Las Pymes y su Espacio en la Economía Latinoamericana. Encuentros académicos internacionales. Málaga España

Ley para el desarrollo de la competitividad de la Micro, pequeña y mediana empresa, Diario Oficial de la Federación, última reforma publicada 30/6/2009 vigente 2011

Martínez Daniel (2005), La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral, Ed. Altaír, España, pp. 6

Münch Galindo Lourdes y García Martínez José (2000), Fundamentos de Administración, Ed. Trillas, 5ª edición, México, pp. 65

Perfil del mercado y competitividad exportadora de muebles de madera (2003), disponible en: http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Muebles_de_madera.pdf , consultado el 01 junio 2011

Porter Michael (1991), Estrategia Competitiva, Ed. Continental, México, pp. 22-38

Ramírez Morales Flor, (2005), Planeación, Universidad Autónoma del Estado de México, disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacion/, consultado el 05 julio 2011.

Reyes Ponce Agustín (2004). Administración de Empresas. Teoría y práctica, 1ª parte, Ed. Limusa, México, pp.165-168

Rodríguez Valencia Joaquín (2005), Como aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa, Ed. Cengage, México, pp. 1 – 219

Rodríguez Valencia Joaquín (1997), Como aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa, 1ª edición, Ed. Ecafsa, México, pp. 108 - 116

Rodríguez Pantaleón Amado (2009), Caracterización de la fabricación de muebles de madera en el municipio la unión del estado de guerrero, disponible en: http://www.google.com.mx/#hl=es&source=hp&q=Caracterizaci%C3%B3n+de+la+fabricaci%C3%B3n+de+muebles+de+madera+en+el+municipio+la+uni%C3%B3n+del+estado+de+guerrero&aq=f&aqi=&aql=&oq=&pbx=1&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.&p=7cdd5a127faefc64&biw=1366&bih=587, consultado el 01 junio 2011

Ruiz González Manuel y Mandado Pérez Enrique (1989) La innovación tecnológica y su gestión, Ed. Productiva, Barcelona España, pp. 59-67

Sallenave, Jean Paul (1994) La Gerencia Integral, Ed. Norma, Colombia, pp. 169-229

Secretaría de Economía (2011) Contacto PYME, Boletín PYME Junio 2011, disponible en: www.contactopyme.gob.mx/impactopymes.asp?Lenguaje=0&Cve_B=5 consultado el 01 de junio del 2011

Steiner, George A. (1998), Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber, Ed. Cecsca, México, 17ª edición, pp. 19 - 123

Steiner, George A. (2001), Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber, Ed. Cecsca, México, pp.20

Terry George y Franklin Stephen (1997), Principios de Administración. Ed. Cecsca, México, pp. 22

Vélaz Rivas José Ignacio (2006), Motivos y motivación en la empresa, Ed. Diaz de Santos, Madrid España, pp. 16

Webb, C. Samuel (1981), Economía de la empresa, Ed. Limusa, México, pp. 25-26

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de Auditoría Interna para determinar las fuerzas y debilidades

Administración

1. ¿Usa la empresa conceptos de la administración estratégica? NO
2. ¿Son los objetivos y las metas de la compañía mensurables y debidamente comunicados? NO
3. ¿Planifican con eficacia los gerentes de todos los niveles de la jerarquía? NO
4. ¿Delegan los gerentes correctamente su autoridad? NO
5. ¿Es la estructura de la organización apropiada? NO
6. ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?
NO
7. ¿Es alto el ánimo de los empleados? SI
8. ¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo? SI
9. ¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?
SI

Mercadotecnia

1. ¿Están los mercados eficazmente segmentados? NO
2. ¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores?
NO
3. ¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa? SI
4. ¿Son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos? NO
5. ¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas? NO
6. ¿Realiza la empresa investigaciones de mercado? NO
7. ¿Son buenos la calidad del producto y el servicio al cliente? SI
8. ¿Tienen los productos y los servicios precios justos? SI
9. ¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad? NO
10. ¿Son efectivas la planificación y la presupuestación de marketing? NO
11. ¿Tienen los gerentes de marketing de la empresa la experiencia y la capacidad adecuadas? NO

Finanzas

1. ¿En qué puntos indican los análisis de las razones financieras que la empresa es fuerte o débil en términos financieros? NO HAY NINGUN ANALISIS DE RAZONES FINANCIERAS
2. ¿Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo? NO

3. ¿Puede la empresa reunir, por medio de pasivo / capital contable, el capital que necesita a largo plazo? NO SE
4. ¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente? SI
5. ¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital? NO
6. ¿Son razonables las políticas para pagar dividendos? NO SE
7. ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?
NO HAY ACCIONISTAS
8. ¿Tienen experiencia los gerentes financieros de la empresa y están bien preparados? NO

Producción

1. ¿Son confiables y razonables los proveedores de materias primas, piezas y subensamblajes? SI
2. ¿Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas? SI
3. ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control del inventario?
NO
4. ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad?
NO
5. ¿Están estratégicamente ubicadas las instalaciones, los recursos y los mercados? NO
6. ¿Cuenta la empresa con competencias tecnológicas? NO

Investigación y Desarrollo

1. ¿Cuenta la empresa con instalaciones para I y D? ¿Son adecuadas? NO
2. Si se usan empresas externas de I y D, ¿tienen éstas costos efectivos? NO
3. ¿Está bien preparado el personal de I y D de la organización? NO
4. ¿Están bien asignados los recursos para I y D? NO
5. ¿Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de información? NO
6. ¿Es eficaz la comunicación entre I y D y otras unidades de la organización?
NO
7. ¿Son tecnológicamente competitivos los productos presentes? NO

Sistemas de información por Computadora

1. ¿Usan todos los gerentes de la empresa el sistema de información para tomar decisiones? NO

2. ¿Existe en la empresa el puesto de gerente de información o director de sistemas de información? NO
3. ¿Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información? NO
4. ¿Contribuyen todos los gerentes de las áreas funcionales de la empresa con aportaciones para el sistema de información? NO
5. ¿Existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa? NO
6. ¿Conocen los estrategas de la empresa los sistemas de información de empresas rivales? NO
7. ¿Es fácil usar el sistema de información? NO
8. ¿Entienden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede ofrecer a las empresas? NO
9. ¿Se ofrecen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información? NO
10. ¿Se mejora constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la empresa? NO

Anexo 2. Análisis financiero

BALANCE GENERAL			
DISEÑOS S.A.			
	2010		2010
ACTIVO CIRCULANTE		PASIVO CIRCULANTE	
CAJA	81.36	PROVEEDORES	258
BANCOS	461.34	DOC X PAG	411.42
CUE X COB	815.94	IMPUESTOS X PAGAR	32
INVENTARIO	280.8	ACREEDORES DIV	86
TOTAL	1639.44	TOTAL	511
ACTIVO FIJO		PASIVO FIJO	
EDIFICIOS(Local comercial)	292.86	ACREEDORES HIPOTECARIOS	91
EQUIPO DE TRANSPORTE	67.32	TOTAL	91
DEP ACUM	-43.2		
TOTAL	316.98		
OTROS ACTIVOS		CAPITAL CONTABLE	
GSTOS DE ORG Y CONS	7.2	CAPITAL SOCIAL	315
AMORT ACUM	-5	RESULTADO A	460.12
TOTAL	2.2	PATRIMONIO	305
		TOTAL	1356.62
TOTAL ACTIVO	1958.62	TOTAL PASIVO + CAPITAL	1958.62

ESTADO DE RESULTADOS	
	2010
Ventas	2000
Costo de ventas	-1050
Depreciación	-250
Amortización	-200
Resultado bruto	500
Gastos operación	-90
Resultado Operativo	410
Ingresos Financieros	448
Gastos financieros	-185
Resultado no operativo	263
Resultado antes de impuestos	673
Impuestos	-212.8
Resultado neto del periodo	460.2

RAZONES FINANCIERAS

RAZONES DE LIQUIDEZ O SOLVENCIA

- CIRCULANTE: $AC. CIR / PA. CIR$
- PRUEBA DEL ÁCIDO: $(ACT CIR - INV) / PASIVO CIR.$
- CAPITAL DE TRABAJO: $ACTIVO CIR. - PASIVO CIR.$

RAZONES DE ESTABILIDAD O APALANCAMIENTO

- ENDEUDAMIENTO: $PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL$
- APALANCAMIENTO: $PASIVO TOTAL / CAPITAL CONTABLE$
- COBERTURA: $CAPITAL CONTABLE / ACTIVO TOTAL$

RAZONES DE RENTABILIDAD O LUCRATIVIDAD

- MARGEN DE UTILIDAD NETA: $RESULTADO NETO / VENTAS NETAS$
- RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS: $RESULTADO NETO / ACTIVO TOTAL$
- RENDIMIENTO DEL CAPITAL PROPIO: $RESULTADO NETO / CAPITAL CONTABLE$

RAZONES DE ACTIVIDAD O PRODUCTIVIDAD

- ROTACION DE CLIENTES Y O C X C: $VENTAS NETAS / C \times C$
- ROTACIÓN DE INV: $COSTO DE VENTAS / PROMEDIO DE INVENTARIOS$

RAZONES DE LIQUIDEZ O SOLVENCIA	
	2010
● CIRCULANTE	3.21
● PRUEBA DEL ÁCIDO	2.66
● CAPITAL DE TRABAJO	1128.44
RAZONES DE ESTABILIDAD O APALANCAMIENTO	
● ENDEUDAMIENTO	0.31
● APALANCAMIENTO	0.44
● COBERTURA	0.69
RAZONES DE RENTABILIDAD O LUCRATIVIDAD	
● MARGEN DE UTILIDAD NETA	0.62
● RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS	0.38
● RENDIMIENTO DEL CAPITAL PROPIO	0.54
RAZONES DE ACTIVIDAD O PRODUCTIVIDAD	
● ROTACION DE CLIENTES Y O C X C	1.46
● ROTACIÓN DE INV	2.43

Anexo 3. Ventas por producto.

Tipo de mueble	Pcc mensual	Claves para los productos	Cto d Vta	Costo de PCC	Importe unitario ganado al mes	Cto d vta mensual	Costo de pcc al mes	Utilidad neta mensual	Utilidad neta anual
mano	35	MA	1650	1500	5250	57750	52500	5250	63000
mano Ok	12	MA OK	1650	1500	1800	19800	18000	1800	21600
balón de futbol	10	FU	1900	1600	3000	19000	16000	3000	36000
pie	10	PI	2000	1800	2000	20000	18000	2000	24000
piano	10	PA	2000	1800	2000	20000	18000	2000	24000
sala regina	5	RE	12000	9000	15000	60000	45000	15000	180000
mano chica	3	MA CH	1500	1200	900	4500	3600	900	10800
siboney	2	SI	12000	1000	22000	24000	2000	22000	264000
sillón wendy	2	WE	9000	2400	13200	18000	4800	13200	158400
trend	2	TR	9000	7200	3600	18000	14400	3600	43200
puff	1	PU	9000	1000	8000	9000	1000	8000	96000
sala saloto	1	SA	14000	9000	5000	14000	9000	5000	60000
sala posta	1	PO	18000	15000	3000	18000	15000	3000	36000
sala velez	1	VE	9000	8000	1000	9000	8000	1000	12000
TOTALES					0	0	0	85750	1029000

