

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN CAMPUS I (C-I)

BIBLIOTECAS UNACH
FAC. DE CONT. Y ADMON.

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA
MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE UNA PEQUEÑA
EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE ARTÍCULOS DEPORTIVOS

TESIS:
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN CON FORMACIÓN EN
ORGANIZACIONES

PRESENTA:
JESÚS FELICIANO LÓPEZ HERNÁNDEZ

DIRECTORA DE TESIS
MTRA. ISIS MANDUJANO DOMÍNGUEZ



TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS MÉXICO, 2008

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS A 23 DE NOVIEMBRE DE 2007

MTRO. JOSÉ RODOLFO CALVO FONSECA
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN CAMPUS I
UNACH

Con relación al oficio donde se me asigna Directora de Tesis titulada **"MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE UNA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ARTÍCULOS DEPORTIVOS"**, desarrollado por el **C. JESÚS FELICIANO LÓPEZ HERNÁNDEZ**; candidato al grado de maestro en Administración con Formación en Organizaciones; comunico a usted que he concluido con la dirección de la misma y **LIBERO** la presente para que el interesado continúe con los trámites correspondientes para la obtención del grado académico respectivo, según el reglamento general de Investigación y Posgrado de nuestra Universidad.

Esperando haber cumplido con lo encomendado, agradezco la gentileza de sus finas atenciones, reiterándole mi compromiso institucional.

ATENTAMENTE
"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"


MTRA. ISIS MANDUJANO DOMÍNGUEZ



C.c.p. Interesado

AGRADECIMIENTOS

A DIOS POR SER UNA
FUERZA INVISIBLE
QUE SABE PREMIAR
LOS ESFUERZOS, A EL
LE OFREZCO EL
CONOCIMIENTO
ADQUIRIDO

A MIS PADRES
FELICIANO LÓPEZ
GÓMEZ Y MARÍA DE LA
LUZ HERNÁNDEZ
VELASCO. QUE SON
LO MÁS SAGRADO
QUE EXISTE Y POR
SER EL EQUILIBRIO DE
MI VIDA

A MIS HERMANOS POR
LA COMPRENSIÓN EN
LOS MOMENTOS
DIFÍCILES

A LAS PERSONAS QUE
INCONCIENTEMENTE
AYUDARON A
REALIZAR ESTE
TRABAJO

A LA MAESTRA ISIS
MANDUJANO
DOMÍNGUEZ POR SU
COMPRENSIÓN
INFINITA Y DIGNO
EJEMPLO DE
PERSEVERANCIA Y
DISCIPLINA

RECONOCIMIENTOS

A LA MAESTRA ISIS
MANDUJANO
DOMÍNGUEZ POR LOS
CONOCIMIENTOS
INVALUABLES
TRANSMITIDOS
DURANTE LA
ELABORACIÓN DEL
TRABAJO.

A LA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE
CHIAPAS, FACULTAD
DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN,
DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO POR
SER LA INSTITUCIÓN
QUE ME OTORGÓ LOS
CONOCIMIENTOS
PARA SUPERARME
PROFESIONALMENTE

A LA EMPRESA
CENTRAL DEPORTIVA
MAGALI, S.A. DE C.V.
POR LA FACILIDAD
OTORGADA EN LA
OBTENCIÓN DE
DATOS QUE FUERON
PRIMORDIALES PARA
LA INVESTIGACIÓN Y
LA PROPUESTA PARA
MEJORAR EN SU
ACTUACIÓN DIARIA

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	II
RECONOCIMIENTOS	III
ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I 1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1. Entorno de acción	3
1.2. Objetivo	4
1.2.1 Objetivo específico.	4

CAPÍTULO II 2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 Cambio en la organización	6
2.2 Formas de concebir el cambio.	10
2.3 Anticipación estratégica.	15
2.4 La pequeña empresa y la empresa familiar.	19
2.4.1 Giro principal de la pequeña empresa.	19
2.4.2 La sociedad anónima en la pequeña empresa.	20
2.4.3 Características de la pequeña empresa.	22
2.4.4 Estructura formal de la pequeña empresa.	24
2.4.5 Antecedentes de la empresa familiar.	26
2.4.6 La empresa familiar.	28
2.4.7 Objetivo de la empresa familiar.	30
2.4.8 La empresa familiar como sistema.	32
2.5 Competitividad en la empresa	37
2.5.1 Bajo costo y diferenciación.	38
2.5.2 Factores de competitividad.	38
2.5.3 Estrategia.	39
2.5.4 Competencia.	39
2.5.5 Habilidades distintivas recursos y capacidades.	42
2.5.6 Recursos	43
2.5.7 Capacidades.	44
2.5.8 Aptitudes centrales.	45
2.5.9 La cadena de valor.	46
2.5.10 La subcontratación como fuente de valor.	47
2.5.11 Logro de eficiencia superior como fuente de competitividad.	48

2.5.12 Economías de escala.	49
2.5.13 Efectos de aprendizaje.	49
2.5.14 La curva de la experiencia.	50
2.5.15 Estrategias competitivas.	51
2.5.15.1 Matriz FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)	52
2.5.15.2 Estrategias genéricas de Porter.	53
2.5.15.3 La matriz crecimiento participación.	55
2.5.15.4 Planeación de cartera.	56
2.6 Definición de planeación estratégica.	58
2.6.1 Cultura organizacional.	60
2.6.2 Valores centrales.	61
2.6.3 Filosofía.	61
2.6.4 Planeación estratégica a nivel funcional.	62
2.6.5 Concepto de plan estratégico.	63
2.6.6 Elementos de la planeación estratégica.	64
2.6.6.1 Misión	65
2.6.6.2 Visión	67
2.6.6.3 Estrategias y tácticas.	67
2.6.6.3.1 Tipos de estrategias.	68
2.7 Concepto de modelo	70
2.7.1 Concepto de entrada o insumo (INPUT)	71
2.7.2 Concepto de salida o producto (OUTPUT)	72
2.7.3 Concepto de caja negra (black box)	72
2.7.4 Concepto de retroalimentación (feedback)	73
2.8 Modelos conceptuales de planeación estratégica.	75
2.9 Componentes de un modelo de planeación estratégica	76
2.10 Modelo para la elaboración de un plan de negocios para las empresas Pequeñas y Medianas	79
2.11 Planeación estratégica aplicada	90

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Descripción del estudio del caso de estudio.	100
3.2 Limitaciones.	103

CAPÍTULO IV

4. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

4.1 Obtención de datos	104
4.2 Forma en que se analizaron los datos.	104
4.3 Resultados obtenidos.	115

4.3.1 Resultados de la cédula de entrevista a la gerencia general.	115
4.3.2 Resultados encontrados en la cédula de entrevista a los jefes de departamento	117
4.3.3 Resultados encontrados en la cédula de información Financiera	125
4.3.4 Resultados encontrados en la encuesta a trabajadores	125

CAPÍTULO V 5. PRODUCTO FINAL

5.1 Modelo de Planeación Estratégica para una pequeña empresa	131
5.1.2 Análisis del entorno (Diagnóstico Organizacional)	131
5.1.3 Búsqueda de valores	134
5.1.4 Formulación de la visión.	135
5.1.5 Diseño de la estrategia de negocio.	137
5.1.6 Situación actual (análisis FODA).	139
5.1.7 Análisis de brechas.	143
5.1.8 Integración de los planes de acción.	143
5.1.9 Planeación de contingencias.	144
5.1.10 Implementación.	145

CAPÍTULO VI 6. CONCLUSIONES

6.1 Conclusiones de la investigación	146
--------------------------------------	-----

APÉNDICES

A GUÍA DE ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL	151
B FORMATO DE ENTREVISTA A LOS JEFES DE DEPARTAMENTO	152
C FORMATO DE ENCUESTA A LOS TRABAJADORES	153
D GRAFICA DE ENCUESTAS	154

BIBLIOGRAFÍA	161
DIRECCIONES ELECTRÓNICAS	165

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1. Cédula de entrevista a la gerencia general	106
Tabla No. 2. Cédula de entrevista a los diferentes departamentos	111
Tabla No. 3. Cédula de información de los estados financieros	113

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1. La curva de la experiencia	51
Figura No. 2 Análisis FODA de fuerzas y debilidades organizacionales y riesgos y oportunidades del entorno.	53
Figura No. 3. Matriz de crecimiento participación	56
Figura No. 4. Matriz de planeación de cartera	57
Figura No. 5. Formas de transmitir la cultura	61
Figura No. 6. Desarrollo del plan estratégico	66
Figura No. 7. El proceso organizacional	80
Figura No. 8. Desarrollo de la estrategia	81
Figura No. 9 Implantación de la estrategia	82
Figura No. 10. Desarrollo del modelo desarrollado misión-objetivos	84
Figura No. 11. Estructura del modelo, estrategias	85
Figura No. 12. Plan de mercadeo	86
Figura No. 13 Plan operativo	86
Figura No. 14 Plan financiero	87
Figura No. 15 Detalle de las ayudas contenidas en el modelo	88
Figura No. 16 Modelo de planeación aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer.	98
Figura No. 17 Modelo propuesto	131

INTRODUCCIÓN

La empresa pequeña representa uno de los principales giros comerciales en la actualidad. Debido a su alto crecimiento en nuestra economía los empresarios se ven en la necesidad de ser cada día mejores ante sus adversarios.

No cabe duda que la competitividad es uno de los factores que representa el éxito o fracaso de los negocios pues la innovación, la calidad y las utilidades son los principales objetivos a lograr.

En la región la mayoría de las empresas de este giro son administradas a base de conocimientos empíricos teniendo como fuerza impulsora e instrumento la experiencia, pues en ella recae la responsabilidad de una toma de decisiones eficaz. En este caso no contemplan dentro de su gama de conocimientos aquellos que puedan ser dotados por medio de herramientas administrativas que facilite su gestión. Es decir que se encuentran ante grandes amenazas y las manejan de acuerdo a actuaciones del pasado transportándolas al presente y futuro pero sin una metodología que les permita escoger entre varias alternativas de solución.

Hoy en día existe una herramienta aún desconocida por algunos tomadores de decisiones pero que ha sido utilizado ya desde hace tiempo con la satisfacción de buenos resultados, es pues la planeación

estratégica una ayuda más para poder crear una cultura de trabajo en equipo y así poder poner en marcha las estrategias pertinentes que lleven a la organización cumplir con su misión. Es la identificación de fortalezas, debilidades (internas), oportunidades y amenazas (externas) una fuente para formular planes y no salirse del camino que ha decidido tomar el ente económico.

Con base en un estudio de caso fundamentado en una previa revisión bibliográfica, esta investigación tiene como objeto demostrar los beneficios que presenta para la pequeña empresa, un modelo de planeación estratégica para mejorar el proceso de la toma de decisiones.

A partir de lo anterior las interrogantes son:

¿Cuál ha sido la manera en que la empresa ha podido resolver sus problemas de planeación?

¿Es la administración empírica base para lograr la consecución de objetivos y metas?

¿Se cuenta con un modelo de planeación estratégica que facilite la administración en los niveles estratégicos?

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

La descripción de la empresa a la que se hace referencia permite familiarizarse con los aspectos en los cuales se va a realizar la investigación, además de tener una panorámica general acerca de las diferentes actividades internas que realiza la organización, se hace hincapié en los diferentes departamentos susceptibles a estudiarse y proponer estrategias para un funcionamiento óptimo integral de todas las partes de la institución en cuestión. En primer lugar se precisa un punto en donde se requiere sugerir un modelo de planeación estratégica y quienes son susceptibles de llevarlo a cabo, es el entorno de acción que guía hacia donde se pueden aplicar las diferentes alternativas de la propuesta. Por otro lado se hace una breve reseña de la institución así como el mercado que domina en la actualidad.

1.1 Entorno de acción.

El entorno de acción será en todas las áreas de una pequeña empresa, que permitan filtrar todos los conocimientos como apoyo en la toma de decisiones gerenciales. Esta empresa: Central Deportiva Magali, S.A. de C.V., puede considerarse para su entorno como una de las empresas pioneras y más competitivas de la región en cuanto a su ramo ya que la experiencia de las personas al mando de esta se hace compatible con lo que el consumidor busca, actualmente una modelo de planeación estratégica da la pauta para que el personal encargado de elegir las alternativas tenga un panorámica general,

amplio e integral de la empresa para que la decisión tomada sea la que más se acerque a sus expectativas.

Se sugiere que para que la decisión sea adecuada el representante legal o la persona que está al mando tenga una guía por lo que se tiene como objetivo general de la investigación proponer un modelo a seguir para mejorar la elección de alternativas que le lleven a la productividad empresarial.

1.2 Objetivo

Proponer un modelo de planeación estratégica que permita analizar la información, tomando como base las herramientas que integran el modelo, y con ello tener conocimiento amplio de la empresa que le otorgue una situación de ventaja frente a sus competidores.

Por lo consiguiente para que se pueda realizar esta sugerencia se debe tener en cuenta objetivos particulares para complementar lo que se busca en el trabajo de investigación, estos objetivos pueden ser:

1.2.1 Objetivos específicos.

- a) Conocer cual es la situación actual de la empresa para diagnosticar su operación y funcionamiento

- b) Detectar en las diversas áreas funcionales las posibles fallas para conocer la escasa participación en el mercado

c) Determinar cual es la situación de la competencia para analizar en que puntos se puede mejorar con respecto a ellos.

d) Establecer la misión y visión de la empresa, así como la matriz FODA para conocer fortalez

as, debilidades, amenazas y oportunidades.

CAPITULO II.

2. MARCO CONCEPTUAL

Un marco teórico o conceptual es el grupo central de conceptos y teorías que uno utiliza para formular y desarrollar un argumento (o tesis). Esto se refiere a las ideas básicas que forman la base para los argumentos, mientras que la revisión de literatura se refiere a los artículos, estudios y libros específicos que uno usa dentro de la estructura predefinida. Tanto el argumento global (el marco teórico) como la literatura que lo apoya (la revisión de literatura) son necesarios para desarrollar un trabajo de investigación integral y convincente.

En este trabajo se empieza con teorías acerca del cambio, la relación que existe entre la teoría de planeación estratégica y este concepto es sencillo pues para que se pueda aplicar un modelo de esta naturaleza, las personas tienen que estar consientes del cambio como base para alcanzar el objetivo general de la organización, esta relación entre cambio y conciencia da como resultado una combinación que a largo plazo consolida en desarrollo de cualquier institución

2.1 CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN.

Las personas que se encuentran inmersas en el mundo empresarial se preguntan si el cambio dentro de sus organizaciones

es necesario. En ocasiones recurren a personas especialistas para lograr este objetivo pero en realidad no se encuentran consientes de lo que se puede lograr al dar este paso. Por ello muchos directores y gerentes tienen siempre esa inquietud de saber como manejar a su empresa y hacerla flexible y que logre competir en su mercado.

En determinado momento una empresa puede no estar satisfaciendo las necesidades de sus clientes por múltiples problemas pero es evidente que necesita alguna estrategia para cambiar.

Por otra parte el asunto está si la organización actualmente funciona como los directores esperaban y que el mercado en el cual se encuentran actuando en el presente está siendo dotado de todos los elementos necesarios para estar satisfecho llámese a estos productos o servicios hacia los consumidores. En este caso no se sabe la actuación de la competencia respecto a que pueda hacer para ser mejor que su compañía rival, es decir que se logre posicionar mejor competitivamente manejando mejor sus productos o que logre entender mejor las necesidades del consumidor, etc.

Entonces se deberían entender estos elementos como posibles circunstancias que llevarían al cambio en la organización, como lo señalan los autores C. Bartlett y A. Kayser (2002) que el cambio es un aspecto que no se puede evitar y que puede tener su origen en varias formas, ya sea de manera planeada de un tipo de acción y reacción y que este aspecto puede mejorar o empeorar las cosas.

Ahora sí deberán tomarse las decisiones conscientemente pues también tomar decisiones cuando existe incertidumbre es parte del trabajo de un administrador.

Esto significa considerar al cambio como una parte íntima e integral de la tarea de administrar que el administrador tiene. Por ello el "cambio no es una actividad especial, sino un proceso de administración normal" (Leonard R. Sayles. Pág. 107)

El cambio siempre ha existido desde épocas antiguas pero como se ve a simple vista y de acuerdo a los avances tecnológicos la información fluye muy rápido y por ende la velocidad del cambio tiene que ser más rápida y en ocasiones atenta contra los negocios.

Los seres humanos tienen diferentes puntos de vista sobre este tema, y tienden a reaccionar de diferentes maneras las cuales pueden ser las siguientes:

Resistencia al cambio: en determinado momento los individuos que conforman una organización se tienen que oponer en determinados acontecimientos como señala De Faria Mello (1995) que la resistencia al cambio es un fenómeno hasta cierto punto natural, pues se trata de una reacción normal del organismo humano.

Siempre las personas buscan estar cómodos en todos los aspectos, es decir tratan de ahorrar energía, no enojarse, etc. y mantener un equilibrio emocional en todos los aspectos logrando así

una homeostasis que significa como lo define Stanger (1951) "la conservación del tejido orgánico, por medio del establecimiento de un ambiente físico constante, reduciendo la variabilidad y los efectos perturbadores de la estimulación externa".

La causa principal de esta resistencia ante cualquier cosa es el miedo como aseveran los autores Bartlett y Kayser (2002) que el temor es reforzado y racionalizado por resentimientos y rivalidades que se han ido acumulando.

La otra situación en contraparte sería la adopción del cambio. Se basa en el concepto de cambiar para que todo siga igual. Siendo un punto importante ser flexible al cambio pero no todo es una panacea, más bien esta actuación se puede decir que es de forma reactiva ante las variantes del entorno y aún así este pensamiento es el que se encuentra situado en la mayoría de las organizaciones actuales, por eso muchas compañías que habían venido haciendo las cosas bien, ahora han ido a la quiebra pues no se dieron a la tarea de renovar sus procesos administrativos, más bien sucumbieron ante su poca preocupación del futuro.

La forma más importante de pensamiento ante las inclemencias del cambio es la generación de este, es decir en lugar de comportarse de una manera reactiva que su consecuencia es la sobrevivencia, lo mejor sería generar pues esto permite a la empresa ser competitiva.

2.2 FORMAS DE CONCEBIR EL CAMBIO

Pero no todo el tiempo se tiene una manera anticipada de reaccionar frente al mundo cambiante, existes pues cuatro pensamientos importantes en la historia de la gerencia, en lo que respecta a las estrategias organizacionales.

El primero de ellos es el basado en el poder de dios, es decir todo se deja en manos de él, como lo son el manejo de los recursos, los cambio (rogando que no los hayan) y la sobrevivencia de la empresa. Estos casos se dan cuando se trata de empresas pequeñas o familiares que llevan un sistema doméstico de administración en donde el autor Claude S. George Jr. en su obra la historia del pensamiento administrativo indica que bajo este sistema no se adoptan ni se desarrollan técnicas administrativas sofisticadas, más bien se trata de un tipo de administración empírica basada en las experiencias del pasado.

Por supuesto este paradigma que se podría pensar se había manejado hace mucho tiempo atrás, cuando el mundo se movía muy despacio, lo emplean en el presente muchas empresas que irremediamente están destinadas al fracaso.¹

El segundo pensamiento se basa en el poder del dinero, es decir que los dueños, directivos o gerentes en este modelo, piensan que el

1. www.cid.ehtvc.cv/.../Gestión%20Estrategia.pdf

dinero como presupuesto financiero es el más importante y que con base a él pueden lograr el cumplimiento de objetivos organizacionales, lo que se desea saber es el rumbo que debe tomar la organización y no enfrascarse en el objetivo individual del dinero, más bien considerar a la empresa como un todo interrelacionado entre sí como lo señala Schermerhorn (2002) que ninguna empresa puede descansar o dormirse en sus logros pasados en este mundo tan incierto.

El tercer pensamiento se trata de la planeación estratégica basado en la centralización. Como su nombre lo indica se trata de la elaboración y/o formulación de planes o estrategias corto, mediano y largo plazo, dichas estrategias deben enfocarse a un grupo o grupos de clientes que conforman el mercado para Fabián Martínez Villegas (2004), estas deben estar enfocadas tanto a clientes que se pretende llegar como al que se desea consolidar llevando a una reflexión para fines estratégicos, es decir que tanto la alta dirección y quienes se involucran en todos los departamentos deben tener un conocimiento profundo del mercado.

Esta planificación se ha utilizado por muchos años y ha dado resultados excelentes para las empresas que lo han utilizado, pero lo importante acá es que los planes no queden registrados y escritos únicamente para que queden abandonados en la biblioteca de los ejecutivos.

Muchos trabajadores se quejan de que estos planes no se llevan a cabo y el problema está en que, como los directivos (en quién se

centra la toma de decisiones) no están comprometidos realmente con la ejecución de las estrategias porque realmente ellos no estuvieron involucrados en la elaboración de estos planes que si bien son de mucha importancia no tienen la sensación de que les puedan ser útiles para lograr sus objetivos.

Este pensamiento sólo será benéfico si se utiliza para comprender que la empresa es un sistema dinámico y que para los autores Abell D.F. y Hammond J.S. significa que la naturaleza de la planeación es que cada día se está volviendo más estratégica, y cada vez se conduce a un nivel de unidad de negocios, que es en sí mismo un concepto organizacional de reciente surgimiento. Requiere de una orientación general más que funcional estrecha, y depende cada día más del análisis de los consumidores reales y potenciales en sí se le denomina mercado.

El cuarto pensamiento es la llamada gestión estratégica ahora basado en el poder del capital humano como personas mas no como recursos acá se enfoca a estrategias adaptativas y también las anticipativas buscar planes que ayuden a sobrevivir a la empresa pero también formular aquellos que logren una posición competitiva a corto, mediano y largo plazo. Como lo indica Martínez Villegas (1974) que un gerente estratega en acción, decide el presente, visualizando los resultados distantes con las altas probabilidades y posibilidades de traducirse en logros efectivos.

Ahora pues no sólo se debe tener en cuenta el poder central entendiendo por esta a solamente a los altos mandos sino hay que establecer los planes de la organización formando equipos de trabajo dentro de ella y así lograr los objetivos actuando estratégicamente.

Las estrategias deben de responder a la visión que se refiere hacia donde queremos llegar o hasta donde se puede visualizar la organización hablando de mercados, productos y servicios y también responder a la misión que Schermernhorn (2002) lo conceptualiza como el propósito de cualquier ente social describiéndola como su razón de ser. Anteriormente se habló de estrategias adaptativas que vienen siendo como los planes contingentes que ayudarán a establecer mecanismos para adaptarse al cambio.

Para hablar de esta gestión debemos considerar tres estados del ser humano: el pasado, el presente y el futuro. Al hablar del pasado nos estamos refiriendo a la reacción y al retroinformación, para ello debemos conocer el concepto de feedback que Chiavenato (2002) la considera como una herramienta que sirve para comparar la manera como un sistema funciona en relación con el estándar establecido para su funcionamiento cuando ocurre alguna diferencia (desvío o discrepancia) entre ambos, la retroalimentación se encarga de regular la entrada (el insumo) para que la salida (el producto) se aproxime al patrón establecido.

Al referirse al presente se requiere de acciones y decisiones, se requiere información pues de lo que se trata es de no permitir que los

acontecimientos se den y no haya respuesta por parte de los individuos integrantes de una organización, de lo que se trata es que exista actuación rápida y se le proporcionen elementos para que tome decisiones adecuadas.

El futuro como tercer estado del ser humano se refiere a la anticipación es decir pronosticar que es lo que puede suceder llamando a este concepto preinformación. Podemos hablar de un pronóstico como “un proceso del juicio e imaginación por medio del cual el estratega intenta predecir la forma futura de las dimensiones ambientales. Implica examinar la totalidad de las dimensiones, por eso es más que un simple pronóstico de mercado” (Uyterhoeven, Hugo E. R., Ackerman, Robert y John W. 1977 pág. 39).

Se puede denominar pues una planificación por escenarios que para la construcción de estos retomando a Martínez Villegas F. (2004) se debe recordar que por medio de ellos se trata de representar algo hipotético de eventos que pueden ocurrir en el futuro, diseñándose estos en base a las fuerzas y tendencias que se encuentran en el entorno o en el ambiente exterior en el cuál se puede formular el pronóstico.

Se debe considerar que el elemento importante es la anticipación pues el hecho de que se haya actuado bien en el pasado no garantiza que te vaya bien en el futuro, lo único que lo puede garantizar, es la capacidad que la organización tenga de aprender constantemente y una visión óptima de lo que puede ocurrir en el futuro

La anticipación es pues una especie de delegar responsabilidades, es decir que las responsabilidades fluyan desde los directivos, pasando por los supervisores y por último que ellos transfieran esa información a todos los miembros de la organización.

2.3 ANTICIPACION ESTRATEGICA

Retomando a la adaptación que la empresa debe tener primeramente se debe de tener concepto claro de lo que es la información pues ella ayudará mucho para que sea un filtro con el medio ambiente general.

Información lo define Isaac Epstein (1977) como: "un conjunto de datos que posee significado, es decir, que reduce la incertidumbre o aumenta el conocimiento con respecto a algo. Esto implica que quien recibe ese conjunto de datos debe percibir que hay valor agregado. No importa qué tanto sea el esmero en el proceso, sólo es quien recibe, quien determina si algo es información o no. Esa persona que recibe se le llama cliente, es por eso que se dice que los enfoques orientados al cliente, están totalmente enlazados con este enfoque de Gestión Estratégica. Cuando se dice información, se habla de agregación de valor.

Desde un punto de vista popular la información implica un proceso de reducción de incertidumbre. Como lo menciona Chiavenato (1995) en su obra la introducción a la teoría general de la

administración que la información se puede dar en el lenguaje diario, y está ligada a la novedad y la utilidad, pues este concepto es el conocimiento que se encuentra disponible para cualquier uso en el momento que se requiera que permitirá ser una guía para orientar la acción y por lo mismo reduce el grado de incertidumbre que se encuentran inmersas en la decisiones que un administrador puede tomar.

La agregación de valor se produce cuando la información provee elementos útiles, bien para incrementar el conocimiento, bien para resolver algo o bien para brindarle algunos elementos previamente desconocidos al cliente, generando cambios de actitud. Cuando se dice algo que la otra persona ya sabe, esto no es información para esa persona. En este caso se está hablando de desperdicio, porque se dice algo, o se hace un esfuerzo que no produce ningún cambio de conducta.

La información se da como un proceso en tiempo presente. Responde a las necesidades del aquí y ahora, así como la retroinformación se produce en tiempo pasado.

Sin embargo, cuando se introduce el concepto de anticipación, se necesita hablar de algún concepto relacionado con el futuro y es aquí donde se introduce el concepto de Preinformación. Preinformación, se refiere a un conjunto de datos organizados, que pudieran agregar valor a la organización en el futuro y que son proporcionados por el conocimiento del negocio, conocimiento del

entorno, background, intuición del gerente o experiencia de la organización.

Cuando se habla de información, se dice de lo que genera valor agregado en el momento, en cambio cuando se habla de preinformación, lo que se hace sobre algo que todavía no genera valor agregado, pero se cree o intuye, que en algún momento pudiera hacerlo. Este es un campo tenebroso para los seres humanos, porque es el campo del subjetivo. Posiblemente muchas personas jamás imaginaron que trabajar en procesos de Gestión Estratégica requiere tomar en cuenta esas cosas que están en el cerebro dando vuelta y que uno llama la intuición.²

Se puede comentar que este aspecto de la intuición tienen que ver con una mente estratega pues como ejemplo dice Martínez Villegas (2004) se puede mencionar que si el gerente o encargado de producción se le descompone una maquinaria, sólo realiza actividades tendientes a reemplazar las piezas dañadas y no se enfoca a hacer una mejora en el equipo, entonces estará actuando como un técnico simplemente. En contraparte si esta persona encargada se pone a investigar cuales son las causas de la descompostura y se dedica a utilizar su intuición de cuáles pueden ser las posibles causas y anticiparse a ellas entonces está aplicando su sentido común para aplicar dicha intuición

La parte dura de la Preinformación es el conocimiento del

2. www.cid.ehtvc.cv/.../Gestión%20Estrategia.pdf

negocio, el conocimiento del entorno y la experiencia de la organización, pero el elemento clave de todo es la intuición. El gerente que no posea una intuición bien desarrollada para entender cómo se podría estar moviendo el negocio en el futuro y hacia donde va, es como si tuviera un sentido corporal menos. El gerente de hoy en día debe ser capaz de utilizar la información importante que está en su intuición y sacarle amplio provecho.

Desde hace algunos años, muchos autores han venido trabajando con este concepto de intuición y ahora con el de preinformación, a fin de desarrollar herramientas para la anticipación estratégica.

Si se quiere lograr los objetivos se debe anticipar a la competencia pues al analizar a los competidores indican D.F. Abell y J.S. Hammond (1989) permite identificar como se está atendiendo en ese momento a los clientes o al mercado y que vacíos que se encuentran latentes se pueden atender, por ello este análisis permite encontrar balances entre oferta y demanda

Si la organización no es capaz de estar delante de la competencia entonces tiende a desaparecer pues para que la empresa pueda llegar a ser competitiva necesita ser líder en algo para Hill W.L. y Jones R. G (1996) la ventaja competitiva de una empresa depende de tres factores importantes como lo son: la dificultad de las barreras de la imitación, la capacidad de los competidores para imitar

su innovación y el nivel de dinámica que tenga el ambiente de la industria en la cual esté actuando.

Se observa que la pequeña empresa tiene esos defectos de adaptación, se hace necesario conocer un poco más de la actuación de este sector tan competido en la región.

2.4 LA PEQUEÑA EMPRESA Y LA EMPRESA FAMILIAR.

Así en la mayor parte del territorio nacional existen estas instituciones y las mismas dificultades para poder administrar directamente a una pequeña empresa aún siendo la industria predominante tienen dificultades para poder desarrollarse y proyectarse a mediano y largo plazo, es decir le hace falta planeación en diferentes períodos de ejecución.

2.4.1 Giro principal de la pequeña empresa

“En su gran mayoría, las pequeñas empresas están dedicadas a la actividad comercial. Además, es notorio que las empresas dedicadas a la transformación de sus productos los comercializan ellas mismas, descartando en lo posible a los intermediarios y logrando una relación más directa entre productor y consumidor.” (Anzola Rojas Sérvulo pág. 4)

Las empresas pequeñas son detallistas pues es uno de los apartados en donde no existe mucha competencia y que se obtienen mayores ganancias, las personas constituyen este tipo de

organizaciones puesto que los riesgos que corren no son muchos y resulta más fácil constituir las sobre todo por no manejar recursos a gran escala.

La actividad comercial tiene una importancia fundamental dentro de la vida empresarial, pues cerca de para Alfonso Rodríguez Santamarina (1995) cerca del 80% de estas empresas se dedican al comercio o a la prestación de servicios y el resto a actividades de transformación. Un punto relevante en el área comercial es la cantidad de empresas dedicadas a la actividad de mercado. La pequeña empresa tiene aquí una de sus actividades principales. También una empresa de este tamaño puede constituirse como una persona física independientemente que realice actividades industriales, comerciales o profesionales. Significa que la persona que maneja a la empresa tiene el control total de la misma eso lo menciona

Pero no es la única manera de que se puede conformar una empresa, también existe la posibilidad de constituirse como una sociedad anónima, de responsabilidad limitada, sociedad comanditaria, entre otras, lo más común es la mencionada como primera la cual se puede describir como sigue.

2.4.2 La Sociedad Anónima en la pequeña empresa.

Diferentes autores coinciden en lo que se refiere a la sociedad anónima en la pequeña empresa tal es el caso de Alfonso Rodríguez (1995) y Anzola Rojas (1995) que indican que la este tipo de

organización es de carácter mercantil, eminentemente capitalista, cuyo capital está integrado por aportaciones particulares de los socios.

Pero Anzola Rojas (1995) dice que la sociedad anónima (S.A.) constituye el tipo de estructuración jurídica más utilizado por la pequeña empresa; este tipo de organización se ha generalizado tanto que aparece como fantasma dentro del ámbito empresarial. Es decir, el desarrollo formal de la sociedad anónima como tal no se cumple y las condiciones legales de los gerentes y accionistas dentro de la pequeña empresa se ha distorsionado, ya que los propietarios son, a la vez, personal administrativo y directores de la misma. Y la pregunta es quien es el que realmente tiene el poder y la autoridad dentro de esta entrecomillada sociedad anónima, es cierto que todos tienen determinados roles independientemente en donde se encuentre su área de actuación pero en esta situación los que controlan son los que poseen la propiedad en mayoría de la organización.

El que posee la mayoría de las acciones controla la empresa como si se tratara de un solo propietario. El nombra a los miembros de la familia (esposa, hijos, etc.) como sus colaboradores en la dirección y en la administración. En las sociedades anónimas pequeñas el socio mayoritario se auto-instala en el nivel más alto de la dirección y control de la pequeña empresa: los demás socios son sólo requisitos de ley para su constitución formal.

Algunas de las razones de que la pequeña empresa se constituya como sociedad anónima son:

1. La responsabilidad de los accionistas se limita al monto del capital invertido en la compra de acciones.
2. La sociedad se constituye como una persona jurídica distinta e independiente de sus accionistas.
3. Se puede transferir fácilmente la propiedad de las acciones.
4. La incapacidad o muerte de los accionistas no influye sobre la existencia de la empresa.
5. Deseos de crecimiento futuro.

2.4.3 Características de la pequeña empresa.

Las características predominantes de la pequeña empresa son las siguientes:

- Es una empresa de tipo familiar, pero constituida como sociedad anónima, ya que el dueño es el que aporta el capital necesario para las operaciones normales de la empresa.
- La mayoría de las pequeñas empresas tienden a no cambiar su lugar de operaciones, es decir, se mantienen en el mismo donde se iniciaron. Tratan de conservar su mercado y desean tener una relación estrecha con su clientela, ya que el dueño estima que ésta le va a ser fiel por mucho tiempo.
- El mercado local o regional es el objetivo predominante de la pequeña empresa. Esta característica depende de la habilidad del empresario para ofrecer un producto o servicio excelente o

de mejor calidad en un mercado particular y así definirlo en términos geográficos, enfocado al mercado local.

- La pequeña empresa crece principalmente a través de la reinversión de utilidades, ya que no cuenta con apoyo técnico-financiero significativo de instituciones privadas ni del gobierno.
- El número de empleados con que cuenta la pequeña empresa no supera las 45 personas, dedicadas a actividades administrativas y operativas.
- Las actividades se concentran en el dueño de la pequeña empresa, que es el que ejerce el control y dirección general de la misma.
- La pequeña empresa debe tomar en cuenta las siguientes características en el momento de entrar en contacto con alguna de estas instituciones:
 - Conocer los objetivos para los cuales fue creado el organismo.
 - Conocer las políticas, procedimientos, normas y reglamentos que aplican para llevar a cabo los programas, proyectos, investigaciones, estudios, asesorías a favor de la pequeña empresa.
 - Conocer los servicios que el organismo ofrece mediante sus programas publicitarios y promocionales.
 - Una vez otorgado el servicio, o apoyo, realizar un seguimiento adecuado para lograr buenos resultados.

2.4.4 Estructura formal de la pequeña empresa.

Por lo regular la pequeña empresa no posee una estructura formal, generalmente el que realiza todo el trabajo es el dueño pues él tiene que ser un especialista en todas las áreas pues debido al tamaño de la organización no se maneja mucho personal, no posee un jefe del departamento financiero más bien recurre a un especialista es decir a un contador que le lleve todo es aspecto financiero, impuestos y demás o también puede contratar a un consultor por horas que generalmente se encarga de los aspectos legales, o también los tributarios

Las áreas de ventas y producción son las más fuertes. Indica Alfonso Rodríguez (1995) que la pequeña empresa encuentra una forma satisfactoria de competir en su mercado, y debido a la necesidad de satisfacer nuevas exigencias del mismo y a la premura para tomar decisiones sobre la marcha, el dueño hace que las acciones estratégicas se realicen en forma fácil, dando lugar a la adaptación del producto al mercado rápidamente. También es importante el contacto frecuente del propietario con su clientela, lo cual le brinda un conocimiento más detallado de su mercado y del producto que vende. Se puede suponer que, entre pequeñas empresas, todas son fuertes en su campo de operación, pero siempre trabajarán en desventaja ante las empresas grandes.

La función de control es casi desconocida por el dueño de la pequeña empresa: no existen procedimientos ni normas que le ayuden

a asegurar el éxito en forma rápida. El tipo de control se deriva de la planeación inadecuada que utiliza. Debido a que no existe buena planeación es que en este giro de empresas no hay buen control menciona Schermerhorn (2002), también indica que el control es una medición del desempeño y aplicación de medidas correctivas cuando no se esté llevando a cabo lo planeado, pero en realidad como se menciona al principio el control es casi nulo y desconocido.

Muchos empresarios, antes de convertirse en dueños de su propia pequeña empresa, fueron empleados asalariados. Se cree que lo que más influye en ese cambio es el deseo de independencia y las molestias que ocasiona la rutina del trabajo asalariado.

La principal ventaja de ser empleado antes que propietario es la experiencia, ya que ésta ayudará a llevar la batuta de la empresa y a enfrentarse con más seguridad a las acciones que deberá tomar para asegurar su subsistencia y la de su familia.

La mayor desventaja de convertirse en propietario lo constituye la responsabilidad social que se afronta al dar un bien o servicio, pues de ello se deriva su verdadera satisfacción en el trabajo. El empresario piensa que con base en este pensamiento de responsabilidad social, enuncia su filosofía de empresa, tratando de enmarcarla dentro del cliente, empleados, el gobierno y él mismo. Toma sus utilidades como una lógica consecuencia de su acción.

Es muy importante la intervención del fundador en el manejo de la empresa, tanto en su inicio como en su posterior desarrollo. Este fundador es el propietario de la misma. Ello se debe que en muchas empresas, la época de transición familiar apenas comienza y por tanto es lógico que la participación de esposa, hijos, etc., sea mínima y a veces nula, pues el fundador no quiere dejar riendas del poder en manos de otra persona. Este comportamiento se acentúa debido a las características y grado de control que el dueño de la pequeña empresa impone a la misma y da lugar a que los conflictos que se presentan en la empresa no tengan trascendencia.-

Las causas que pueden originar problemas familiares generalmente se presentan cuando un cambio o innovación en la transición familiar por la inconformidad en el manejo de la empresa y la falta de confianza especialmente del directivo, que dan como resultado cierta tendencia al descuido de la administración por falta o pérdida de tiempo, y la incertidumbre al tomar decisiones cuando se requieren acciones rápidas y de gran riesgo para la empresa. (Anzola Rojas S. 1995 pág. 10)

2.4.5 Antecedentes de la empresa familiar.

La transmisión de una empresa de una generación a otra, ha sido estudiada en diferentes culturas, o sea, en diferentes grupos étnicos, y desde diferentes teorías.

otra, se remonta a varias generaciones, y se ha dado en diferentes culturas: Ejemplo. Japón, China, India, Europa, América.

Remitiéndonos solo a este siglo se pueden distinguir varios factores, que han producido cambios sociales, los cuales han afectado éstos núcleos productivos:

Existen comunidades de producción familiar, con una estructura muy rígida, y que de alguna manera se comenzó a fracturar el sistema con personas jóvenes de la familia, que emigraron para realizar estudios .

Muchos cambios en el ambiente como la tecnología, los derechos de la mujer, las comunicaciones, han hecho que se vivan cambios muy rápidos e impensables no solo en lo tecnológico, sino también en términos de valores sociales. Las familias y las empresas, no escapan a éstos cambios.

El hecho de adquirir valores diferentes, produce un cambio en todo el sistema familiar, al cual es necesario adecuarse, para que su funcionamiento sea favorable a todos sus miembros. Si esto se lleva al sistema empresa, que tiene otro cometido, lo más probable es que se produzca una confrontación de valores, que la haga totalmente improductiva.

2.4.6 La empresa familiar

Si bien Munch Galindo define a la empresa como "unidad económica, social que coordina el capital, el trabajo y la dirección para lograr resultados de máxima eficiencia en los objetivos previamente establecidos". Las empresas familiares son el tipo predominante de empresa en todo el mundo. Están tan ligadas a la vida económica y social que casi ya no se extraña de su presencia.

No hay una definición de empresa familiar que esté generalmente aceptada. Entre los autores hay quienes piensan que ser o no empresa familiar es una cuestión de distribución de la propiedad de la organización, otras opinan que depende de quién ejerce el control, y para otros también influye la intención de continuidad en la propiedad y forma de gobierno que se tenga.

Por otra parte la opinión pública tiende a confundir empresa familiar con "pequeña y mediana" empresa sin conocer que muchas de las mayores empresas de un país son empresas familiares, o con cualquier tipo de negocio individual o artesanal, que tantas personas ponen en marcha para subvenir las necesidades económicas de su familia, pero sin intención o posibilidad de importantes desarrollos o de que otros miembros de la familia lo continúen emprendiendo arriesgadamente.

Tal vez la definición más auténtica ha de basarse en la coincidencia de valores importantes de una empresa y de una familia.

En este sentido se debe considerar que una empresa es empresa familiar cuando existe un importante nexo de unión entre una empresa y una familia, el nexo de que parte de la cultura de ambas, formada por los supuestos básicos de actuación y por los valores, es permanente y voluntariamente compartida. Esta definición, sin embargo presenta la dificultad de una aplicación práctica rápida en la clasificación de las empresas, pues, para poder afirmar de una empresa concreta que es empresa familiar, sería necesario conocer algo tan difícil de identificar como es la cultura de una empresa y la de una familia con ella relacionada.

Sin embargo, desde el punto de vista de la aplicación práctica, si en una empresa se dan las tres dimensiones que se comentan a continuación, es muy probable que también se dé el nexo cultural recién comentado, y que se pueda afirmar de ella que es empresa familiar.

En primer lugar, la dimensión de la propiedad, en el sentido de que una parte suficiente de la misma, con frecuencia la mayoría, es poseída por una familia que puede así.

En segundo lugar, la dimensión del poder, en el sentido de que alguno o varios de los propietarios dedican la totalidad o una parte importante de su tiempo a trabajar en la empresa familiar, habitualmente como directivos o como miembros del consejo de administración.

En tercer lugar, el hecho de que, al menos, esté incorporada la segunda generación, como manifestación práctica de una clara intencionalidad, por parte de la familia propietaria, de transmisión exitosa de la empresa hacia las generaciones venideras, y de que se continúen viviendo en la empresa valores propios de la familia propietaria.

Se puede decir que la empresa familiar es aquellas empresas de negocios en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección, se hayan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar.

2.4.7 Objetivo de la empresa familiar

El objetivo de la empresa es lograr la mejor competitividad en el mercado, ya sea una empresa de servicio, de producción o comercialización. Señala Porter (1991) que la competitividad se logra con base a la productividad, es decir cuánto insumo se emplea para producir, así como también de la calidad del producto. Si la organización, debe prestar el mejor servicio, y su sistema interno de relaciones entre el personal, debe ser el adecuado, para dar la mejor respuesta al cliente. Si es una empresa de producción, su producto debe ser excelente, tanto en precio como en calidad, y además la empresa debe tener una excelente organización comercial. Y así, estos conceptos se aplican a cualquier empresa, independientemente del rubro que comercialice.

El cambio en la adecuación de las nuevas formas comerciales, debe ser uno de los factores estratégicos de la empresa.

El objetivo de la familia social es transmitir sus propios valores y permitir el desarrollo de sus miembros. Por un lado protege el sistema, tendiendo a que permanezca igual, protegiéndola del medio que la rodea y filtrando la información que llega del exterior: le da identidad a la familia. Por otro lado tiene una aptitud para el cambio, pues siendo la organización fundamental para el desarrollo del individuo, su estructura no puede entorpecer el crecimiento de sus miembros.

Este principio de aptitud para el cambio es el que hace posible su modificación para adaptarse a las nuevas condiciones que demanda la realidad social.

Tanto la familia como la empresa conforman un sistema vincular, que es necesario conocer en sus diferentes dimensiones, a los efectos de potenciar las relaciones que favorezcan la optimización de la empresa.

Cada familia tiene una estructura interna, que les ha permitido a sus miembros desarrollar determinada forma de relación entre sí. Este sistema de comunicación, ejercido por los miembros de la familia, y que no es consciente en el grupo familiar, no siempre sirve a los intereses de la empresa. Es importante el estudio de la empresa como un todo pues la suma de sus partes individuales no será lo mismo al esfuerzo global de la empresa.

2.4.8 La empresa familiar como sistema.

El estudio de la empresa familiar como un sistema nació en unos cuantos artículos independientes publicados en las décadas de 1960 y 1970; estos artículos se centraban en problemas comunes que parecían entorpecer a las empresas familiares como la rivalidad entre generaciones y hermanos, gerentes y profesionales. El modelo conceptual sostenía que la empresa familiar consta de dos subsistemas interconexos: la familia y el negocio. Cada uno de estos círculos tenía sus propias normas, reglas de pertenencia, estructura de valores. Des de un principio fue evidente que el principal reto de este tipo de compañía consiste en encontrar estrategias que satisfagan a ambos sistemas. Posteriormente se creó otro modelo de tres círculos.

El modelo de los tres círculos describe el sistema de empresas familiares como subsistemas independientes pero sobre puestos: empresa, propiedad y familia. Cualquier individuo de este tipo de empresa puede ser colocado en uno de los siete sectores que forman al sobreponerse los círculos de los subsistemas.

La persona que tenga sólo una conexión con la compañía estará en alguno de los sectores externos: 1, 2 o 3. Un miembro de la familia que no sea ni propietario ni empleado estará en el sector 1. Las personas que tengan más de un nexo con la organización se encontrarán en uno de los sectores sobrepuestos que caen dentro de dos o tres círculos al mismo tiempo. Un propietario que además sea

miembro de familia pero que no sea empleado se hallará en el sector 4, que está dentro de los círculos de propiedad y de familia. Un propietario que trabaje en la empresa pero que no sea miembro de la familia aparecerá en el sector 5. Finalmente un propietario que además sea miembro de la familia y empleado estará en el sector central 7, el cual se halla dentro de los tres círculos. Todo individuo que sea miembro del sistema de una empresa Familiar ocupa un solo sitio en este modelo.

El modelo de los tres círculos ha tenido una excelente acogida porque combina una elegancia teórica y una aplicabilidad inmediata. Es una herramienta muy útil para entender las fuentes de los conflictos interpersonales, de los dilemas de papeles, las prioridades y los límites de las empresas familiares.

El hecho de especificar diversos papeles y subsistemas permite dividir las interacciones tan complejas dentro de la empresa familiar, además facilita ver lo que está ocurriendo y porque.

El cambio Generacional en la Empresa Familiar

1ª Generación	Padre solo padre + hijos
2ª Generación	Hermanos solos hermanos + primos
3ª Generación	Primos

Empresa de 1ª generación el lapso que comprende la gestión del fundador solo, o de éste con sus hijos. El paso a la 2ª generación tiene lugar en sentido estricto cuando el fundador fallece, o queda prácticamente inutilizado del todo por algún accidente o enfermedad. Si el fundador se retira, pero sigue viviendo y gozando de condiciones físicas aceptables, no se puede decir que se haya iniciado plenamente la 2ª generación, pues el fundador sigue, generalmente, siendo el centro de la Estructura de Patrimonio (2ª generación) y por supuesto lo es siempre de la Estructura de Poder Familiar (3ª generación). La existencia del último hermano – el último tío para la siguiente generación – mantiene la supervivencia de la empresa familiar de 2ª generación. Solo la incapacidad definitiva de este último tío hace desaparecer su papel importante en la Tercera estructura y abre paso a la empresa de 3ª generación.

El tránsito de la 3ª a la 4ª generación es un cambio más difuso ya que el elevado número de familiares que trabajan en la empresa y los cruces de edades que se dan entre las generaciones imposibilitan ya cualquier referencia generalizada al papel de los mayores en la Estructura del Poder Familiar.

En este México nuestro más del 90% de las empresas son micro o pequeñas y de ellas la gran mayoría son empresas familiares.

Durante mucho tiempo me han preguntado porque una empresa familiar es diferente a una empresa pongamos institucional o no familiar.

La clave está orientada hacia el concepto de eficacia pues se ha visto que empresas familiares trabajan a la perfección cumpliendo con sus metas organizacionales y en contra parte existen empresas muy grandes que aún que poseen muchos recursos batallan para establecer claramente sus objetivos y se encuentran ante laberintos sin salida.

En estricto sentido todas las empresas que existen en el planeta prácticamente nacieron de una empresa familiar, por tanto se debe pensar que estas pueden ser tan efectivas como cualquier otra. Sin embargo cuando se revisan los papeles que llevan a cabo los ejecutivos que en ellas interactúan, es entonces donde se encuentran las diferencias.

Para esto se tienen que separar claramente los las posiciones o papeles que pueden desempeñar los ejecutivos principales de una empresa familiar y estos son:

- a. El de dueño o accionista
- b. El de ejecutivo, funcionario o directivo.
- c. El de padre, hijo, o pariente del ejecutivo principal.

Por otra parte también pueden existir dificultades a parte de la eficacia ya antes mencionada pues al haber múltiples opiniones y al no

tener una estructura pueden surgir fricciones y diferencias en la toma de decisiones.

Problemas más frecuentes en las empresas familiares

Diferentes objetivos entre los socios.

En muchas ocasiones los propietarios o socios buscan beneficios muy particulares que pueden afectar la actuación y el desarrollo de la empresa.

Diferentes criterios para manejar el negocio.

Cuando la familia interviene en el manejo de la organización aplica diferentes puntos de vista en cuanto a la dirección, esto trae conflictos pues se rompe con un principio universal de la administración que se inclina hacia la unidad de mando.

Dificultad para separar lo empresario de lo familiar.

Se puede dar el caso de que existan conflictos familiares lo que recae en llevar los problemas hacia la empresa fracturando la posibilidad de comunicación asertiva.

Superposición de roles.

Cuando falta una planeación adecuada de recursos humanos se da la duplicidad de funciones, lo que repercute en retrasos y cuellos de botella, logrando ineficiencia en el manejo de los recursos.

Desconfianza en la delegación.

Al no tener el trabajador sus funciones definidas, para el gerente o director se le complica delegar poder y autoridad, se centralizan las actividades y se desaprovecha al recurso humano.

Difícil comunicación interna.

La dirección se da a manera de dictadura, los colaboradores de la empresa no participan en las decisiones, y es difícil que den sugerencias de cómo resolver sus propios problemas.

Resistencia a la capacitación y a la profesionalización.

Cuando el empresario piensa en capacitación, se le viene a la mente algo que difícilmente va a recuperar, más que inversión lo maneja como un gasto innecesario y pérdida de tiempo.

La sucesión.

Por lo general el nepotismo es una de las características más arraigadas en las empresas familiares, esto impide que las personas que se hayan planteado un plan de vida o carrera dentro de la institución vean limitadas las posibilidades de progresar, lo que redundará en situaciones de inconformidad y enojo.

2.5 COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA

La ventaja competitiva para Salvador García de León (1993) se encuentra situada en el desempeño de la empresa es decir que tanto valor agregado les puede dar a sus clientes reales y potenciales,

satisfaciendo plenamente sus necesidades, dicho desempeño se complementa con estrategias complementarias como lo son el bajo costo y diferenciación.

2.5.1 Bajo costo y diferenciación

Esta estrategia es de mucha utilidad pues "Para que una organización sea competitiva, debe tener costos menores que sus competidores, o diferenciar su producto de tal manera que pueda cobrar un precio mayor que el de sus rivales o debe llevar a cabo las dos opciones de una manera coordinada y simultanea. Una estrategia de bajo costo consiste básicamente en hacer todo lo posible para disminuir costos unitarios. Una estrategia de diferenciación se fundamente en hacer todo lo necesario para diferenciar los productos de aquellos ofrecidos por los competidores, con el propósito de poder cobrar un precio superior". (Hill W.L. y Jones R. G 1996 pág. 107), pero no solamente se puede llegar a ser competitivo con base a lo antes mencionado también hay cuestiones que determinan el éxito o el fracaso de una compañía.

2.5.2 Factores de competitividad

Al hablar de buen desempeño de la organización se tienen que llevar a cabo infinidad de actividades pero también depende de factores como lo señala Hill W.L. y Jones R. G 1996 el cual menciona que son cuatro factores que constituyen competitividad de una organización: eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer

al cliente. Estos factores se denominan genéricos pues son formas básicas de reducción de costos y de logro de diferenciación que cualquier compañía puede llevar a cabo, independientemente de los productos y/o servicios que maneje. La aplicación de estos factores tiene que ser con base a planes o estrategias planeadas.

2.5.3 Estrategia

Para Tomasini A 1993. El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr máxima competitividad. Alcanzar esta meta se necesita de realizar un doble esfuerzo. La organización necesita emplear estrategias que estén de acuerdo a los recursos que posee y a sus capacidades de su planta (infraestructura) existentes y también con base a lo que haga su competencia.

2.5.4 Competencia.

Ya que para Chiavenato I. (1996), a la par que aumentan los mercados y las empresas, crecen también los riesgos en la administración de una organización, principalmente en lo que se refiere a la actividad empresarial. El producto o servicio que demuestre ser superior o mejor será el que se venda más. Esto da a entender que se tiene que invertir más dinero en lo que se refiere a investigación y desarrollo del producto, se tienen que buscar nuevos mercados, flexibilizar a la compañía haciendo cada vez menos trámites burocráticos que solo llevan a la pérdida de tiempo y esfuerzo

y también lleva a la necesidad de competir con otras empresas para que pueda sobrevivir, desarrollarse y crecer.

En su obra el autor Haime L. Luis 1992. Indica que en el nuevo panorama competitivo, las condiciones y factores tradicionales, como los costos de mano de obra, el acceso a los recursos financieros y la materia prima, los mercados protegidos y regulados, todavía pueden ofrecer una ventaja competitiva pero en menor grado que el pasado.

Desde hace tiempo ya se tomaba importancia al ambiente general como fuente de competitividad en el grado que sea asimilado por la organización como lo señala M.A. Hitt Y R. E. Hoskisson (1991), que desde la década de sesenta y hasta los ochenta, se pensaba que el ambiente externo era el determinante primario de las estrategias que las compañías seleccionan para tener éxito. El modelo de organización industrial explica la influencia dominante del ambiente externo en las acciones estratégicas de la empresa. Este modelo especifica que la industria seleccionada para competir tiene mayor influencia en el desempeño de una empresa que las elecciones que los administradores realizan dentro de sus organizaciones. Se cree que el desempeño de una empresa se debe sobre todo a diversas propiedades de la industria, que incluyen economías de escala, barreras para entrar, diversificación, diferenciación de productos y grado de concentración. Pero también el desempeño individual interno de la organización resulta importante.

Por lo que el Goodstein L. y Pfeiffer (1998) asevera que quizá no resulte sorprendente que el trabajo arduo, los análisis detallados, la disposición a ser honesto, el deseo de que la empresa y su personal logren más y el sentido común sean requisitos indispensables para el éxito individual de una estrategia. Además de las características mencionadas, los estrategas efectivos deben ser capaces de pensar con claridad y de hacer muchas preguntas. Su efectividad estratégica aumenta cuando descubren la manera en que otras personas piensan y preguntan sobre lo que hace una empresa y las razones de ello.

“Con el tiempo, los beneficios de la estrategia para crear valor de una empresa pueden imitarse. En otras palabras, todas las ventajas competitivas tienen una vida limitada. La pregunta sobre la imitación no es si sucederá, sino cuándo. Durante la década de los ochenta por ejemplo, la ventaja competitiva de las marcas empezó a desaparecer.

Entre los factores que provocaron una erosión temporal de la ventaja competitiva que producían las marcas para algunas empresas se encuentra un desarrollo tecnológico: el rastreador de los precios. El estudio de la información que los rastreadores les proporcionaban permitió a los detallistas (como las tiendas de abarrotes) determinar con rapidez la forma en que las promociones de precios de diversos productos afectaban su volumen de ventas. De acuerdo con un analista, esta nueva tecnología (dio a los detallistas un enorme poder sobre los fabricantes de marca, y con la importancia cada vez mayor que se les dieron a los descuentos y a las promociones, los

consumidores aprendieron a negociar)". (Castellon G. B, 1986, Pag, 117)

Otro aspecto que se toma como base son habilidades diferentes que posee la entidad económica con respecto a la competencia.

2.5.5 Habilidades distintivas recursos y capacidades.

"La habilidad distintiva se refiere a la única fortaleza que le permite a una compañía lograr condición superior en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción al cliente. Una empresa con una habilidad distintiva puede asignar un precio superior a sus productos, lograr costos sustancialmente menores con relación a sus rivales. En consecuencia pueden obtener un índice de utilidad considerablemente superior al promedio industrial" (Hill W.L. y Jones R. G 1996 pág. 113)

Por otro lado Hammond A. y Deref (1989) explican que las decisiones que los administradores toman en relación con los recursos, capacidades y aptitudes centrales tienen una influencia significativa sobre las posibilidades de una empresa para desarrollar ventajas competitivas y obtener rendimientos superiores al promedio. Tomar estas decisiones es decir, identificar, desarrollar, proteger y aprovechar los recursos, capacidades y aptitudes centrales pueden parecer una tarea relativamente sencilla. De hecho este trabajo es tan desafiante y difícil como cualquier otro de los que realizan los

administradores, y cada vez está más interrelacionado y vinculado con el éxito de la organización.

Eso es cierto pues para Hellebus, K. (1991) una empresa logre concentrarse en la capacidad de su competitividad debe fijarse muy bien en aspectos internos como los recursos, capacidades y aptitudes centrales. También tiene la facilidad de realizar ciertas combinaciones es decir, combina recursos y capacidades para crear aptitudes centrales.

2.5.6 Recursos de la pequeña empresa

Entonces se entiende La empresa posee diversos recursos o insumos como lo pueden ser sus recursos materiales y el equipo utilizado, así también no se olvida del capital humano como las habilidades aptitudes y el talento de cada persona, a parte de los recursos financieros, las marcas y patentes, etc. Entonces la competitividad que tenga la empresa dependerá de cómo son manejados estos recursos, es decir ellos por sí solos no alcanzan la eficacia organizacional. Un equipo de fútbol puede contratar a uno de los mejores delanteros pero el triunfo lo conseguirá a través de su línea defensiva y de su media cancha. Por ello la empresa logra trascender a través de la combinación única de varios recursos. Krugman, P. (1997).

La mayoría de los autores sobre administración coinciden que algunos de los recursos de una empresa son tangibles, mientras que

otros son intangibles para (Aprile O. 1986) los recursos tangibles son activos que se pueden ver y tocar y contar. Los recursos intangibles van desde los derechos de la propiedad intelectual, las patentes, las marcas registradas y los derechos reservados sobre algunos recursos de las empresas.

2.5.7 Capacidades para manejar recursos en la organización

El segundo aspecto son las capacidades y para Martínez V. F. (1986) las capacidades representan la habilidad de una empresa para aprovechar los recursos que se han integrado en forma intencional para lograr una condición deseada. Como el pegamento que une a la organización, las capacidades surgen con el tiempo a través de interacciones complejas entre los recursos tangibles e intangibles. A menudo se basan en el desarrollo, la transmisión y el intercambio de información y conocimientos a través del capital humano de una empresa. Por ello, la base de conocimientos de una compañía está comprendida y se refleja en sus capacidades, asimismo constituye una fuente clave de ventaja en el nuevo panorama competitivo. Puesto que una base de conocimientos se encuentra en las acciones de la organización que quizá no todos los empleados entienden de manera explícita, las capacidades de una empresa adquieren fortaleza y valor mediante la repetición y la práctica.

El recurso humano es uno de los más importantes señala Steiner G. 1998 que algunas personas creen que el conocimiento que posee el capital humano de una empresa se encuentra entre las capacidades

más significativas de una organización y que tal vez esté en la raíz de todas las ventajas competitivas. Por lo tanto una de las formas que llevan a una empresa a ser competitiva es el conocimiento absoluto.

Muchos autores hablan de lo fundamental del papel de las personas tal es el caso de Abel O.F. Hammond J.S. (1979) pues indica en su obra que tanto los analistas de negocios como algunos funcionarios gubernamentales clave señalan la importancia del capital humano y los conocimientos para la competitividad estratégica de una empresa, así como la necesidad de ofrecer a los empleados oportunidades de aprendizaje continuo, sobre todo en vista de la escasez de fuerza laboral capacitada. Con base en el conocimiento de los recursos y capacidades, los administradores están preparados para detectar las aptitudes centrales de su empresa.

2.5.8 Aptitudes Centrales para obtener habilidades en el manejo de recursos.

Como fuente de que la empresa sea más competitiva Ansoff H.I. (1965). Señala que, las aptitudes centrales distinguen a una empresa en el nivel competitivo y reflejan su personalidad. Dichas aptitudes surgen con el tiempo a través de procesos de organización que consiste en acumular y aprender a aprovechar los diversos recursos y capacidades. Como una habilidad para tomar acciones, las aptitudes centrales constituyen la esencia de lo que hace que una organización sea única por su habilidad para ofrecer valor a los clientes durante un largo período.

2.5.9 La cadena de valor

Lo que realmente se utiliza de un artículo o servicio se le denomina valor, el autor Thompson A. (1988) asevera que el valor que una empresa crea se mide por la cantidad de compradores dispuestos a pagar por un producto o servicio. Una compañía es rentable si el valor generado excede el costo de desarrollar funciones para la creación de valor, como adquisición, fabricación y marketing. Con el propósito de lograr que la empresa sea competitiva una organización debe desarrollar funciones de creación de valor a un costo menor que el de sus rivales o desarrollarlas de manera que genere diferenciación y un precio superior. La cadena de valor se divide en actividades primarias tienen relación con la creación física del producto, su marketing y su distribución a los compradores, junto con su apoyo y servicio de posventa.

Las actividades primarias pueden ser de creación física del producto bajo el nombre de fabricación, y aquellas que involucran mercadeo, distribución y servicio posventa. Las tareas de apoyo son las tareas funcionales que permiten llevar a cabo las actividades primarias de fabricación y marketing. La función de administración de materiales controla la transferencia de materiales físicos a través de la cadena de valor, desde la adquisición, pasando por las operaciones hasta la distribución. Además, una función efectiva de administración de materiales se puede encargar del monitoreo a la calidad de insumos dentro del proceso de fabricación.

Según los autores Hammond A. y Deref (1989). La función de recursos humanos asegura que la organización tenga la combinación correcta de personal calificado para desempeñar en forma efectiva sus actividades de creación del valor. Por último la infraestructura de la compañía, esta tiene en cierto modo un carácter diferente de las otras actividades de apoyo. La infraestructura está constituida por el amplio contexto de la empresa dentro del cual se ejecutan las demás actividades de creación de valor, esta incluye estructuras organizacionales, sistemas de control y cultura de la empresa. Se puede hablar de un aspecto importante que es la subcontratación como fuente para crear valor dentro de la organización y así poder crear actividades que conlleven a una eficiencia en el manejo de los recursos reales y potenciales. A este término también se le denomina outsourcing y consiste en una serie de actividades.

2.5.10 La subcontratación como fuente de creación de valor

La subcontratación es la compra de una actividad a un proveedor externo para crear valor. La subcontratación es un concepto estratégico, una forma de agregar valor al negocio, que convierte un centro de costos interno en una operación de servicio enfocada al cliente. En ocasiones, casi todas las empresas de una industria buscan el valor estratégico que puede captarse a través de una eficaz subcontratación. Armermesh G. R. 1995

También Villamizar H. J. 1986 coincide con Armermesh G. pues el indica que al llevar a cabo la subcontratación, las empresas tratan de lograr un valor más alto. En otras palabras, una compañía quiere realizar la subcontratación sólo con empresas que poseen una aptitud central referida a la realización de la actividad primaria o de apoyo que está subcontratada.

Los aspectos anteriores otorgan a la empresa eficiencia al manejar los recursos, creando una fuente más de competitividad.

2.5.11 Logro de eficiencia superior como fuente de competitividad.

Y para Hellebust, K. (1991) una empresa puede considerarse un mecanismo para transformar insumos en productos. Los insumos son factores básicos de producción como mano de obra, terrenos, capital, administración, know-how tecnológico, maquinaria y otros. Los productos son los bienes y servicios que la empresa genera. La eficiencia se mide por el costo de los insumos necesarios para generar un producto determinado. Cuanto más eficiente sea una organización, menor será el costo de los insumos necesarios para elaborar determinado producto. En otras palabras, una organización eficiente posee mayor productividad que sus rivales, y por tanto menores costos.

2.5.12 Economías de Escala.

Para tener menores costos las empresas pueden hacer uso de las economías de escala. "Las economías de escala constituyen reducción de costos unitarios asociadas a una amplia escala de producción. Una fuente de economías de escala es la habilidad para distribuir los costos fijos sobre un gran volumen de producción. Los costos fijos son aquellos en que se incurre para fabricar un producto cualquier que sea el nivel de producción; estos incluyen los costos de compra de maquinaria, los costos por instalación de maquinaria por la jornadas de producción individual y los costos de publicidad. Otra fuente de economía de escala consiste en la habilidad de las empresas para producir grandes volúmenes a fin de lograr una mayor división de la mano de obra y de la especialización." (W.J. Abernathy and Wayne pág. 109)

A su vez, se dice que la especialización tiene un impacto favorable en la productividad del trabajador principalmente por que posibilita que los individuos se califiquen en la realización de una tarea en particular, todo ello en base al aprendizaje.

2.5.13 Efectos de aprendizaje.

Por lo que se entiende que los efectos de aprendizaje son los ahorros en costos que surgen de aprender haciendo. Por ejemplo, las actividades de mano de obra se aprenden mediante la repetición mejorada de una tarea. En otras palabras, la productividad de la mano

de obra aumenta con el tiempo, y los costos unitarios disminuyen a medida que los individuos aprenden la forma más eficiente para realizar una tarea en particular. Es de igual importancia que en las nuevas instalaciones de fabricación la administración se caracteriza por la forma de aprender a realizar la nueva operación de una mejor manera. Por tanto, los costos de producción disminuyen debido al aumento de la productividad laboral y a la eficiencia administrativa. (G. Hall and S. Howell pp. 197-212). Entonces se logra ser competitivo haciendo eficiente los esfuerzos para mantener los recursos completamente suministrados y distribuidos.

2.5.14 La curva de la experiencia.

Una manera de entender la relación anterior es en base a la curva de la experiencia que Cordero R. J. (1996) lo concibe como las reducciones sistemáticas de costos unitarios observadas en la vida de un producto. Según el concepto de la curva de experiencia, los costos unitarios cada vez que se duplica la producción acumulada del producto (la producción acumulada es la producción total de un bien desde su introducción).

El significado de la curva de la experiencia dice que el aumento de producto y de la participación en el mercado de la organización generará ventajas ante la competencia la fig. No. 1 la compañía A se encuentra debajo de la curva de la experiencia de la compañía B por lo que se dice que tiene mayor ventaja en costos.

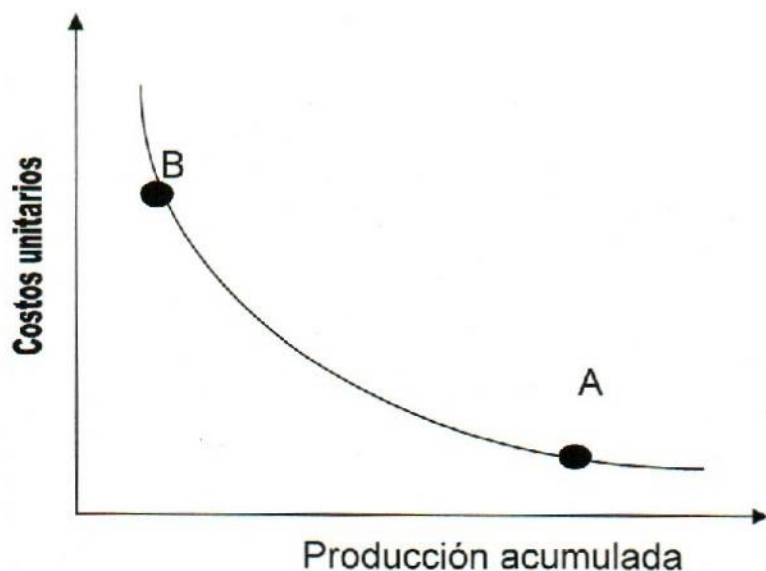


Fig. No. 1. La curva de la experiencia

Conocer en determinado momento cuando el producto en la industria se encuentra en declive o se encuentra en la cúspide de su vida es parte de una estrategia que muy pocas pequeñas empresas la aplican, existen un sin número de planes estratégicos que generan competencia en una pequeña empresa y así poder definir diferentes alternativas de acción, con previo conocimiento de lo que le puede pasar en el peor o en el mejor de los casos, es decir extremos que representan escenarios posibles de actuación y obtención de resultados.

2.5.15 Estrategias Competitivas

Para que la empresa pueda construir sus escenarios futuros debe hacer uso de diferentes herramientas para poder visualizar cual es su actuación presente en cuanto a su mercado y a sus competidores, para ello se hace necesario la utilización de diversas

técnicas que permitan tener esa visión clara y objetiva hacia donde requiere llegar o que métodos utilizar para alcanzar la competitividad en el mercado que actualmente forma parte. Un ejemplo claro es la matriz FODA que permite tener un amplio panorama de la situación actual de la empresa.

2.5.15.1 Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Amenazas)

Para Koontz y Weihrich (2004) el análisis FODA comienza con un análisis sistemático de los recursos que posee la empresa así como de sus habilidades. El objetivo general es identificar la ventaja competitiva de la organización, el extra que ofrece a sus clientes o lo que hace diferente a la competencia. La ventaja competitiva se encuentra en la utilización de tecnologías eficientes, conocimiento o pericias especiales, tecnología diferente, sistemas de comercialización que no los posee nadie, entre otros factores. Por lo tanto la organización debe desarrollar una ventaja competitiva que le permita estar delante de sus más cercanos competidores, proporcionando a los clientes productos o servicios con un valor agregado sobre lo que ofrece la competencia y que no sea fácil de imitar por los mencionados anteriormente.

Se puede observar en la figura No. 2 como una empresa puede identificar el ambiente de tarea y el entorno general en el que opera y sobre todo en donde posee mayor ventaja para aprovecharla.

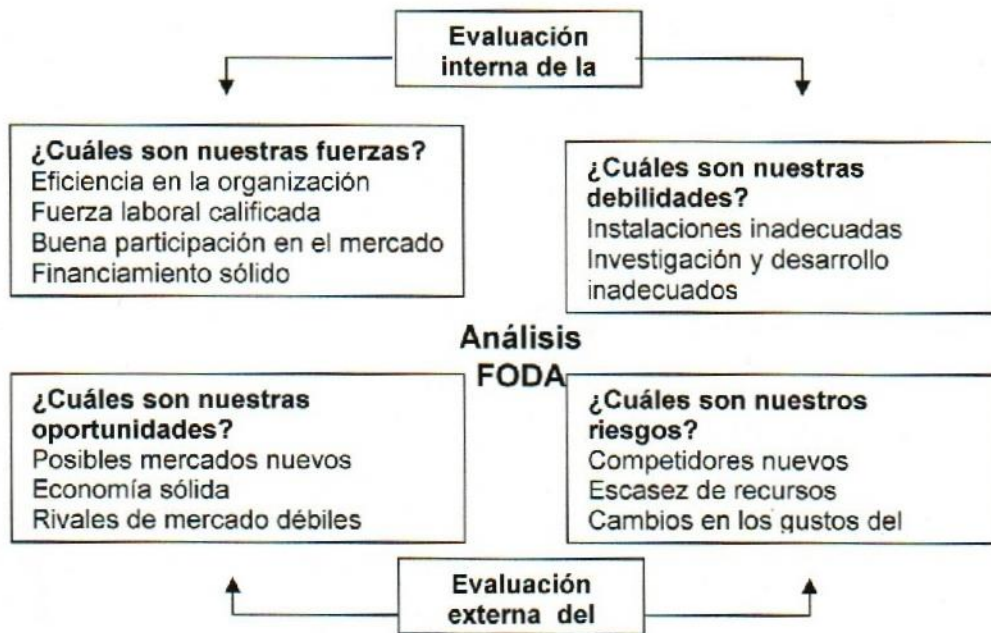


Fig. 2 Análisis FODA de fuerzas y debilidades organizacionales y riesgos -y oportunidades del entorno.

Una vez hecho el análisis FODA se pueden implementar estrategias competitivas de acuerdo a los recursos que posee la misma.

2.5.15.2 ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER.

Las tres estrategias genéricas que una empresa puede seguir son:

- a) Diferenciación.
- b) Liderazgo en costos.
- c) Concentración.

Las empresas lo indica Schermerhorn (2002) que siguen una estrategia de diferenciación buscan ventaja competitiva a través de la originalidad. Intentan producir bienes y servicios que sean claramente distintos de aquellos ofrecidos por la competencia. El objetivo de esta estrategia es atraer mayor número de clientes para que se vuelvan fieles a la organización y no se fijen tanto en los de la competencia. Requiere que la empresa tenga ciertas fortalezas organizacionales en mercadotecnia, investigación y desarrollo, liderazgo tecnológico y mucha creatividad. El éxito de esta depende de la fijación que tenga el cliente con respecto al producto que se maneja.

El autor Porter (1985) señala que las empresas que aplican la estrategia de liderazgo en costos por lo general buscan una eficiencia máxima en sus recursos siendo pues los principales la producción, distribución y otros sistemas. El objetivo principal es obtener costos de fabricación más bajos que la competencia, logrando con ello mayores utilidades. Para lograr que la empresa tenga estos objetivos es necesario contar con controles administrativos y de costos disciplinados, así como productos fáciles de distribuir y elaborar.

Las organizaciones que siguen una estrategia de concentración centran su atención en un segmento especial del mercado con el objetivo de servir necesidades del consumidor mejor que nadie. La estrategia concentra recursos y talento organizacional en un grupo particular de clientes, por región geográfica o línea de producto o servicio. Este tipo de estrategia requiere una disposición hacia la

concentración y hacia la capacidad para utilizar recursos con el fin de obtener una ventaja especial en una sola área.

Es importante señalar que en nuestra región se pueden adoptar cualquiera de estas estrategias pero lo que va a delimitar la utilización y la puesta en marcha van a ser los recursos que la organización tenga.

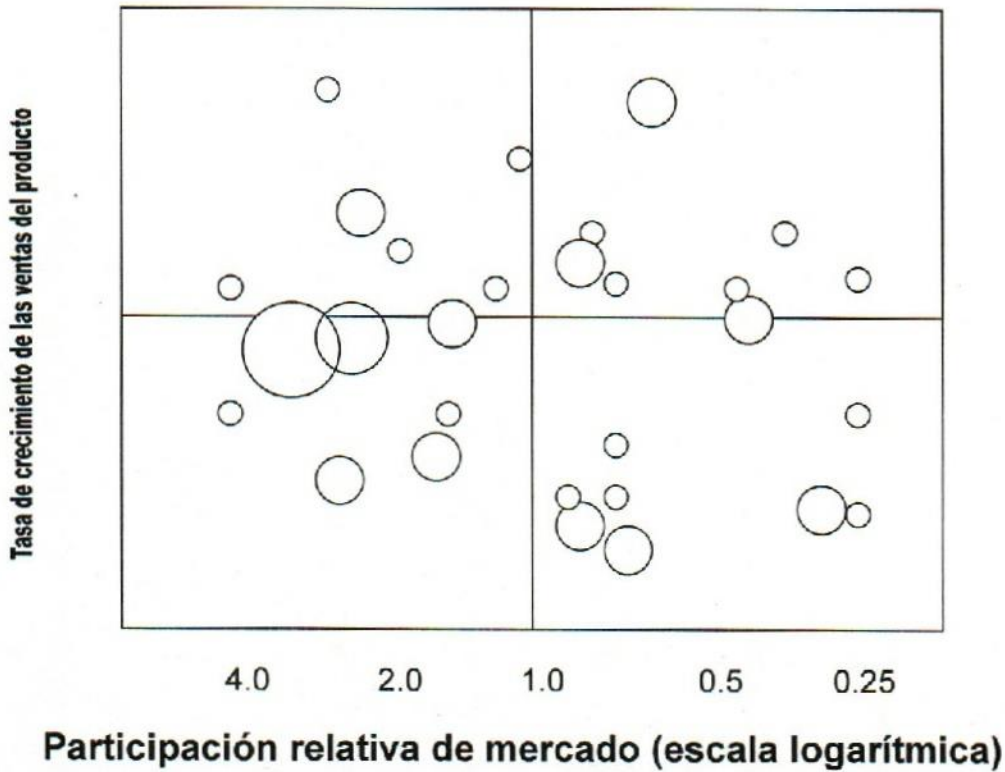
2.5.15.3 La matriz de crecimiento-participación

Una herramienta que sugieren Abell y Hammond (1994) y que mencionan en su obra que la participación relativa del mercado es el cociente de las ventas de un producto, en unidades, entre las ventas en unidades del mismo producto por parte del mayor competidor de la empresa, que es lo mismo que el cociente de las participaciones de mercado de las dos compañías. Por ejemplo, si las ventas anuales de un producto "A" fueran de 3.1 millones de unidades para la empresa y de 10 millones de unidades para el líder del mercado, la participación relativa de mercado de la empresa para el producto "A" sería de 0.31

Aunque se habla de "productos" (por ejemplo, bandas para esquiar a campo traviesa) como la unidad de análisis para los análisis de cartera, en ocasiones resulta apropiado utilizar como unidad un "negocio" (por ejemplo, equipo para esquiar) o incluso una división (por ejemplo, productos recreativos).

A continuación se presenta una gráfica de una cartera de producto (matriz de crecimiento y participación) de una compañía fuerte y diversificada en comparación

Fig. 3 Matriz crecimiento participación.



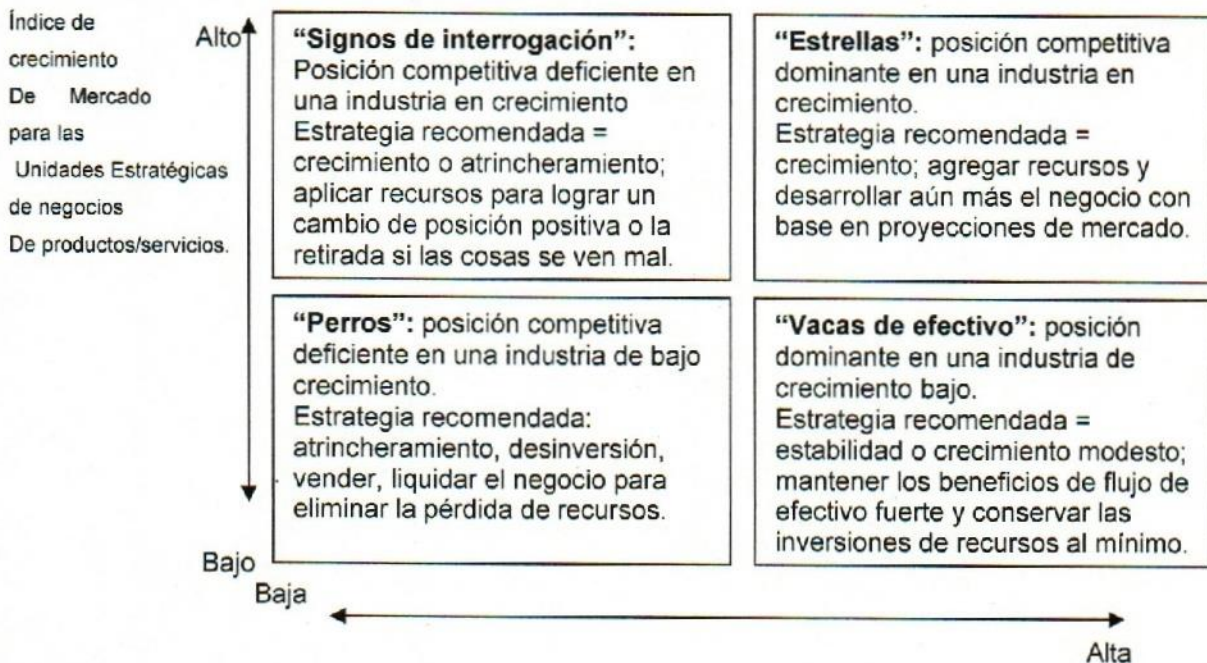
2.5.15.4 Planeación de cartera.

El enfoque de la planeación de cartera asevera Hammermesh R. está diseñado para ayudar a los gerentes a invertir recursos organizacionales escasos entre oportunidades de negocios que compiten entre sí, incluyendo la mezcla de líneas de productos y unidades de negocio. El enfoque puede compararse a la acción de una persona que elige entre alternativas de bonos, acciones y bienes raíces para crear una "cartera" de inversión personal. La meta de una

estrategia de cartera es identificar una mezcla de inversiones que sirva mejor a los objetivos organizacionales. Es sumamente útil para abordar la estrategia corporativa cuando se atienden múltiples negocios o productos.

En la siguiente figura se puede visualizar la planeación de cartera desarrollada por el Boston Consulting Group y que se conoce como matriz BCG. La matriz posee cuatro cuadrantes en donde se pueden encontrar las siguientes posibilidades. 1) estrellas: negocios de elevada participación en el mercado/crecimiento alto; vacas de efectivo: negocios de elevada participación de mercado/crecimiento bajo; signos de interrogación: negocios de baja participación en el mercado/crecimiento alto; y perros: negocios de baja participación de mercado/crecimiento bajo.

Fig. 4 Matriz de planeación de cartera



Las herramientas antes mencionadas identifican la posición competitiva o ventaja competitiva de la organización, pero de antemano al conocer cuál es la situación de la organización se hace necesario desarrollar planes que permitan aprovechar al máximo los recursos, es decir identificar que estrategias van a servir para definir el futuro de la empresa. Una manera de englobar estos planes es a través de la aplicación de una planeación estratégica.

2.6 DEFINICION DE PLANEACIÓN ESTRATEGIA.

La planeación estratégica según Bierman (1997) es una herramienta que es aplicada a nivel gerencial, y que consiste en volver competitiva a la empresa o buscar dichas ventajas a través de poner en práctica estrategias permitiendo poner a la organización en un nivel que se pueda mantener, todo con base a la misión, visión, objetivos y recursos que posee la entidad económica. También mencionar la importancia que tiene el medio ambiente pues a través de la interacción con él y del manejo óptimo de los recursos es como llegará a ponerse en una buena posición competitiva en el mercado. Se puede decir que el objetivo de la planeación estratégica es la innovación de productos y servicios para alcanzar un nivel óptimo de utilidades y lograr una mejor calidad de vida.

Los autores L.D. Goodstein, T.M. Notan y J.W. Pfeiffer (1999) definen a la Planeación Estratégica como un "proceso en el cual los integrantes de una organización pueden anticipar su futuro

desarrollando actividades como los procedimientos y operaciones para poder alcanzarlo, el proceso de ver el futuro es diferente a la planeación a largo plazo porque prever es más que descifrar que es lo que puede ocurrir en un futuro, sino que es tener la convicción de las acciones que se hacen ahora pueden influir en algunos aspectos del futuro y también poder modificarlos de acuerdo a la situación actual en cuanto a recursos.”

La esencia de la Planeación Estratégica consiste en la identificación de las oportunidades y peligros que puede tener una organización en el futuro, lo cual combinados con alguna otra información importante proporcionan una base para que el responsable de la empresa tome las mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes, es un enfoque de sistemas para guiar a la empresa durante determinado tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas planteadas, esta pues no sustituye el criterio o intuición de los directores. (Steiner G. 1995 pág. 22).

Uno de los puntos importantes para que la empresa pueda lograr sus objetivos es el grado de desarrollo que tiene arraigado, es decir que tanto se conoce ella misma, y se comprende con esto la capacidad de los individuos para integrarse socialmente entre ellos a decir que cultura organizacional se manifiesta en la organización.

2.6.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.

La Cultura Organizacional resulta importante para llevar a cabo un tipo de liderazgo estratégico y como consecuencia de la implantación de las estrategias que se quieren llevar a cabo, así lo manifiestan (M.A. Hitt Y R. E. Hoskisson 1991) que se trata pues de un conjunto de creencias, símbolos y valores centrales compartidos por toda la organización y que están directamente relacionados y ejercen influencia sobre todas las operaciones que realiza. En tanto se puede considerar como positiva, pero cuando afecta a las operaciones se convierte en una energía social negativa

La socialización es el término utilizado para describir cómo las personas aprenden la cultura organizacional. A través de ella las personas interiorizan las normas y valores de la cultura y aprenden actuar como las personas que laboran dentro de la organización. El control a través de la cultura organizacional es muy fuerte ya que una vez que las personas se identifican con sus valores actúan inconscientemente en base a ellos al realizar su trabajo. A continuación se ve en la fig. 5 como se puede transmitir una cultura organizacional, que puede ser a través de historias, mitos, y otros medios.

Fig. 5 Formas de transmitir la cultura.

Fuente: (Charles W. L. Hill Y Gareth R. Jones 1996) p. 372



2.6.2 Valores centrales.

Dentro de la cultura organizacional existen valores básicos o valores centrales que son como una especie de lineamientos que posee la organización, es decir son principios que guían su conducta pero que no se comprometen a que la empresa obtenga utilidades o ventaja competitiva, cabe mencionar que los valores son primordiales en una empresa que aunque se les relaciona con ganancias pero son de utilidad en desenvolvimiento de sus actividades.

2.6.3 Filosofía.

Estos valores centrales se pueden agrupar en un concepto llamado filosofía, y por ella entendemos la manera como la empresa intenta desarrollar sus actividades y negocios reconociendo en ella la responsabilidad social que tiene con la población así como un determinación de los conceptos éticos que guiarán su actividad. (Charles W. L. Hill Y Gareth R. Jones 1996 pág. 44).

Si bien la filosofía debe estar inherente en todo el personal que conforma la unidad económica, pero la planeación estratégica a nivel funcional también es fundamental pues requiere un alto grado de compromiso en todas las actividades aplicando una división del trabajo adecuado.

2.6.4 Planeación estratégica a nivel funcional

Este tipo de organización posee un tipo de estructura organizacional la cual indica Money (1947) que su base principal es la especialización, así a medida que el negocio empieza a crecer y a desarrollarse y la empresa empieza a familiarizarse en el ambiente de competitividad, tiene la necesidad de que todos sus componentes tengan un alto grado de especialización.

Para lograr capacidad superior de corresponder a los clientes una compañía necesita proporcionar productos y servicios que necesiten en el momento que lo requieren Porter E. M. (1985). Todos sus esfuerzos deberán orientarse a él con base al liderazgo, a la capacitación de los empleados para proporcionar información exacta, investigación de mercados, fabricar un producto que esté de acuerdo a las necesidades del cliente o grupo de ellos y así estar preparados para responder rápidamente a sus exigencias como consumidor

La planeación estratégica señala Salvador V. Guido (2000) es pues un proceso que mantiene siempre unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados que se puedan

medir, de cierta manera tiende a reducir los conflictos que existen en la empresa, a demás que fomenta la participación, responsabilidad y compromiso en todos los niveles de la organización con la colaboración de todos para lograr un futuro deseable en todo el ente económico.

Entonces se debe integra en todo en un plan estratégico que permita concebir a la organización como un todo conformado sistemáticamente.

2.6.5 Concepto de plan estratégico

A través de la figura No. 5 representada por JHON W. HUMBLE, (1969) se puede visualizar como se realiza un plan estratégico y como se puede observar cada uno de estos posibles cursos de acción futura deba analizarse, evaluarse y compararse con los demás, en términos de costos, inversiones necesarias, riesgos involucrados, disponibilidad existentes y los posibles resultados.

Como se puede observar en la figura No. 5 con todos estos elementos (objetivos organizacionales, análisis de las condiciones internas, análisis de las condiciones externas y alternativas de estrategia) la empresa ya se encuentra en condiciones para preparar su planeación estratégica, lo cual debe especificar hacia donde se quiere dirigir la empresa a qué punto, como se visualiza en un futuro y que está realizando en el presente para lograrlo.

Se puede observar en la fig. 6 que rumbo va a retomar la organización y que tanto posee para hacer frente a la competencia, basándose siempre en que las decisiones del presente van a repercutir en el futuro organizacional de la empresa. Y que el plan estratégico será una base para que la entidad económica no se salga del camino y poder cumplir sus metas y objetivos planteados en su misión, visión, objetivos y basados en los recursos.

2.6.6 Elementos de la planeación estratégica.

El diseño de una planeación formal desarrollada en forma sistemática surge a partir de un sinnúmero de elementos que repercutían para la adecuada toma de decisiones, es con este enfoque formal que la toma de decisiones es más eficiente, certera, dejando atrás las corazonadas, ya que se cuenta con mayores elementos de juicio para decidir.

Actualmente se le considera como un elemento esencial en el proceso administrativo de la alta dirección y no en una técnica aislada del proceso de dirección.

Los gerentes de las pequeñas empresas la han usado poco pero como un elemento del desarrollo corporativo, ya que por medio de esta se han delineado su crecimiento y desarrollo en forma rentable y eficiente.

2.6.6.1 Misión

“Los principios de las misiones identifican el diseño, meta o empuje que se dan dentro de una empresa. Pueden ser expresadas a diferentes niveles de subjetividad. Expresadas así las metas se consideran como simples propósitos o filosofías básicas, relaciones públicas o es más común encontrarlos como lemas publicitarios. Sin embargo cuando son tomadas en serio por la alta dirección pueden ser muy importantes para la vida de la empresa. Las misiones suelen ser expresadas en términos de producto y de mercado por ejemplo “mantener un negocio viable y creciente al desarrollar, producir y distribuir productos diseñados y servicios para satisfacer necesidades”. (Learson v. 1972 pág. 65).

A continuación se representa en la figura No. 6 como se puede elaborar un plan estratégico como base para que la empresa pueda lograr una competitividad, cabe señalar que no necesariamente es una receta, pero si se siguen adecuadamente los pasos como un proceso la organización tendrá posibilidades infinitas de lograr con éxito sus objetivos partiendo de una planeación formal, véase la figura No. 6 que plantea como se debe seguir el estudio partiendo de la comprensión del entorno de acción es decir se realiza un análisis interno, y a la par también examinar el entorno que es el que más tiene relación con la actuación de la organización. Un plan estratégico no simplemente se formula y se deja plasmado en papel, sino también se le tiene que dar seguimiento, para después poder retroalimentar eficientemente el proceso, en caso contrario tratar de corregir

desviaciones a través del control administrativo, que es parte también del cumplimiento de los pasos de la planeación estratégica.

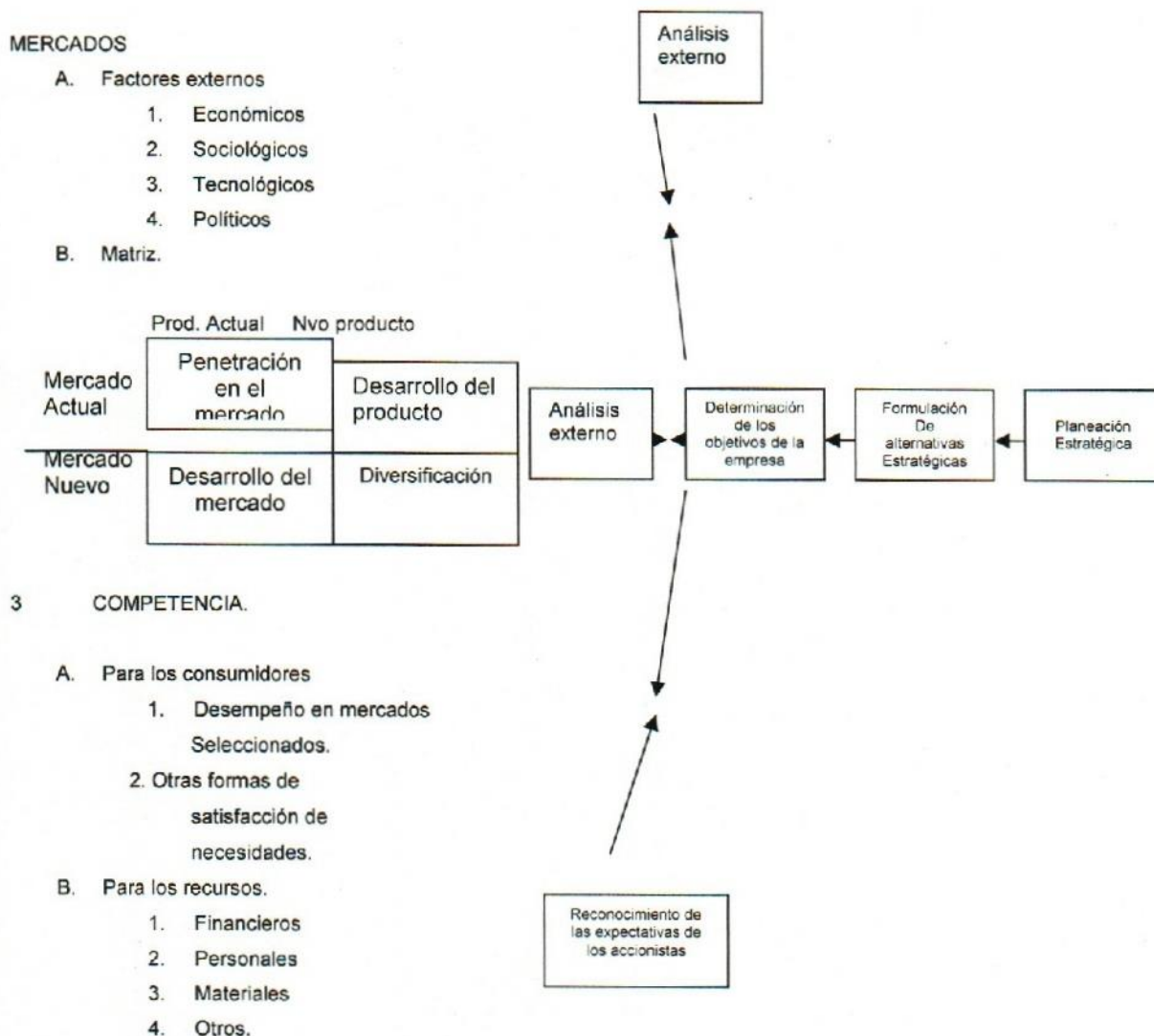


Fig. 6 Desarrollo del Plan Estratégico Fuente: Adoptado de: John W. Humble, Improving Business, London, McGraw Hill Book Co. 1969.

Sólo se puede determinar si una misión es "correcta" o no hasta después de haber tomado la decisión. La determinación de una misión está basada en el juicio y Vickers plantea que "El valor de los juicios

del hombre y la sociedad no prueban ser correctos o incorrectos: sino que sólo pueden ser aprobados como correctos o condenados como equivocados mediante otro juicio de valor.

2.6.6.2 Visión.

El segundo componente en la exposición de la misión de una empresa, es decir, la explicación detallada de su visión y principales metas corporativas, señalan Hill W.L. y Jones R. G (1996) que consiste en una declaración formal de lo que la empresa trata de lograr. La descripción minuciosa de estos elementos proporciona una mejor orientación en la declaración de la misión y ayuda a guiar la formulación de todas las estrategias.

2.6.6.3 Estrategias y tácticas

En este elemento de la planeación estratégica se busca formular las diversas y posibles alternativas estratégicas o medios que la empresa puede emplear para logra mejor los objetivos organizacionales propuestos, teniendo en cuenta su funcionamiento interior así como el medio ambiente externo que lo rodea. (Chiavenato I.1995) explica en su obra que, si el principal objetivo de la empresa es obtener una buena utilidad, es claro que existe una infinidad de cursos de acción a seguir para lograrlo. Cada uno de estos caminos debe de tener un análisis, evaluación y comparación con los demás, en términos cuantitativos es decir, en costos, inversiones y riesgos.

“A partir de la planeación estratégica, la empresa puede emprender la ejecución de las tácticas. Es decir la planeación estratégica pasa a desglosarse en varias tácticas o planeaciones tácticas. Las tácticas estarán enfocadas hacia cuatro áreas de acción: planeación organizacional de su estructura, planeación del desarrollo del producto/mercado, planeación del desarrollo de los recursos para las operaciones de la empresa y planeación de las operaciones de la empresa relacionadas con la producción y la comercialización”. (Chiavenato I. 2000 pág. 421)

Las estrategias pueden aplicarse en cualquier área pero todo dependerá de la decisión que tomen los altos mandos, es decir queda en sus manos el decidir qué es lo que tienen que hacer con base a los recursos y capacidades, y su anticipación estratégica que tengan conceptualizada. A saber estos son algunos ejemplos del tipo de plan que decidan llevar.

2.6.6.3.1 Tipos de estrategias

1. Estrategias de crecimiento: buscan un aumento en el tamaño y la expansión de las operaciones actuales. Su popularidad se debe en parte a que el crecimiento es necesario para la supervivencia a largo plazo de algunas industrias
2. Estrategias de atrincheramiento: llamadas a veces estrategias defensivas, disminuyen el campo de acción de las operaciones a fin de obtener eficiencia y mejorar el desempeño. Puede ser

difícil para los gerentes tomar la decisión de disminuir sus operaciones pues, al menos en apariencia, se está reconociendo el fracaso. Pero en la época actual de condiciones económicas desafiantes y de incertidumbre ambiental, las estrategias de atrincheramiento se usan frecuentemente y con respeto renovado. Hay muchas formas de emprender el atrincheramiento estratégico. Una de ellas es el cambio total, una estrategia de "adelgazamiento" (downsizing) que persigue la reducción de costos y la "reestructuración" a fin de mejorar la eficiencia de la operación.

3. Estrategias de estabilidad: una estrategia de este tipo mantiene el curso actual de acción sin mayores cambios de operación. La estabilidad se persigue a veces cuando una organización está funcionando bien y no se perciben grandes cambios en el entorno. Se lleva a cabo cuando se necesita tiempo para consolidada su poder después de un período de crecimiento o reducción. También puede seguirse cuando las personas encargadas de tomar decisiones no están dispuestas a correr los riesgos que implica la realización de cambios estratégicos.

Las personas que se encuentran en el mundo empresarial también se preguntan de cómo hacer para empezar a trabajar sobre estos conceptos. Hoy en día existen algunos modelos de planeación estratégica que indican los pasos que tiene uno que seguir para poder lograr el objetivo deseado, para comprender

mejor lo que es un modelo de planeación estratégica primero se debe conceptuar que es un modelo.

2.7 CONCEPTO DE MODELO

Modelo es la representación simplificada de alguna parte de la realidad. Existen tres razones

1. La manipulación de entidades reales (personas u organizaciones) es socialmente inaceptable o legalmente prohibida;
2. El volumen de incertidumbre con que la administración trabaja crece rápidamente lo que hace aumentar de manera desproporcionada las consecuencias de los errores. La incertidumbre es la contraparte de la administración;
3. La capacidad de construir modelos que constituyen buenas representaciones de la realidad ha aumentado enormemente.

En la construcción de un modelo deben considerarse el *isomorfismo* y el *homomorfismo*.

Los sistemas son isomorfos cuando poseen semejanza de forma. Un sistema es isomorfo a otro cuando, por lo menos formalmente, sus partes son intercambiables. Los productos de un determinado artículo, al final de la línea de montaje, son ejemplos de sistemas isomorfos, pues son perfectamente iguales entre sí, por lo menos en su forma.

Los sistemas son homomórficos (u homomorfos) cuando conservan entre sí proporción en sus formas, aunque no sean siempre del mismo tamaño. No siempre la construcción de modelos de sistemas extremadamente complejos permite el isomorfismo, principalmente cuando no existe posibilidad de representarlo o verificarlo. De este modo, el sistema debe ser representado por un modelo reducido y simplificado, a través del homomorfismo del sistema original. Es el caso de las maquetas o plantas de edificios, diagramas de circuitos eléctricos o electrónicos, organigramas de empresas, flujogramas de rutinas y procedimientos, modelos matemáticos de decisión, etc. (Chiavenato I. 1995 p. 676)

2.7.1 Concepto de entrada o insumo (INPUT).

El sistema recibe entradas (inputs) o insumos para poder operar, procesándolos o transformándolos en productos (outputs). El insumo de un sistema es aquello que el sistema importa de su mundo exterior, y puede estar constituido por uno o más de los siguientes ingredientes: información, energía y materiales.

1. Información: es todo aquello que reduce la incertidumbre con respecto a alguna cosa. Cuanto mayor sea la información, tanto menor será la incertidumbre, ya que ella proporciona orientación, instrucción y conocimiento con respecto a algo, permitiendo planear y programar el comportamiento o funcionamiento del sistema.

2. Energía: se utiliza para mover y dinamizar el sistema, haciéndolo funcionar.
3. Materiales: son los recursos que el sistema utiliza como medios para producir las salidas (productos o servicios). Se denominan operaciones cuando son utilizados para transformar o convertir otros recursos (por ej. Máquinas, equipos, instalaciones, herramientas, instrucciones, utensilios), y se denominan productos (o materias primas) cuando se transforman o convierten en salidas (esto es, en productos o servicios).

A través de la entrada, el sistema importa insumos de su medio ambiente.

2.7.2 Concepto de salida o producto (output).

Producto (output) es el resultado final de la operación o procesamiento de un sistema. Todo sistema produce uno o varios productos. A través del producto, el sistema exporta resultado de sus operaciones hacia su medio ambiente. Es el caso de las organizaciones que producen bienes o servicios y una infinidad de otros productos (informaciones, lucros, personas jubiladas o que se retiran, contaminación y basura, etc.) (Chiavenato I. 1995 p. 676)

2.7.3 Concepto de caja negra (black box).

Se utiliza el concepto de caja negra en dos circunstancias:

1. Cuando el sistema es impenetrable o inaccesible, por alguna razón (por ej. cerebro humano, cuerpo humano, etc.)
2. Cuando el sistema es excesivamente complejo, de difícil explicación o detalle (por ej. computador electrónico, economía nacional).

El concepto de caja negra se refiere a un sistema cuyo interior no puede ser develado, sus elementos internos son desconocidos, y sólo puede conocerse "por fuera", a través de manipulaciones externas o de observación externa.

Muchos problemas científicos o administrativos son tratados inicialmente por el método de la caja negra, al actuar sobre insumos y productos, es decir, sobre la periferia del sistema y, posteriormente, cuando ésta es transformada en caja blanca (cuando se descubre el contenido interno), se trabaja en los aspectos operacionales y de procesamiento, o sea, en los aspectos internos del sistema. (Chiavenato I. 1995 p. 677-678).

2.7.4 Concepto de retroalimentación (feedback).

La retroalimentación (también llamada servomecanismo, retroacción o realimentación –en inglés, feedback) es un mecanismo mediante el cual una parte de la energía de salida de un sistema o de una máquina regresa a la entrada. Es básicamente un sistema de comunicación de retorno proporcionado por la salida (producto) del sistema a su entrada (insumo), para alterarla de alguna manera.

Las principales funciones de retroalimentación son:

- a) Controlar la salida enviando mensajes generados después de la salida al regulador de entrada
- b) Mantener un estado relativamente estable de operación del sistema cuando se enfrenta con variables externas que pueden ocasionar fluctuación;
- c) Como consecuencia de esto, aumentar la probabilidad de que el sistema sobrevivirá frente a las presiones externas.

Como la retroalimentación es básicamente una acción por la cual el efecto (salida) repercute sobre la causa (entrada), sea incentivándola o inhibiéndola, podemos identificar entonces dos tipos de retroalimentación:

- a) Retroalimentación positiva: es la acción estimuladora de la salida (producto) que actúa sobre la entrada (insumo) del sistema. En la retroalimentación positiva, la señal de salida amplifica y refuerza la señal de entrada. En el caso en que las ventas aumenten y los inventarios salgan con mayor rapidez, se presenta retroalimentación positiva, pues aumenta la producción y la entrada de productos al almacén para mantener un volumen adecuado.
- b) Retroalimentación negativa: es la acción que frena e inhibe la salida, y que actúa sobre la entrada del sistema. En la

retroalimentación negativa la señal de salida disminuye e inhibe la señal de entrada. En el caso en que las ventas disminuyan y los inventarios salgan con menor rapidez, se presenta la retroalimentación negativa para disminuir la producción, reducir la entrada de productos al almacén, y evitar que el volumen de inventarios aumente demasiado.

Cuando se desarrolla un modelo de planeación estratégica se habla de un modelo conceptual o cualitativo, esto significa que se utiliza la recolección de datos para que haya una comprobación empírica de lo que estamos diciendo, al hablar de un modelo cualitativo no estamos diciendo que no sea científico.

2.8 MODELOS CONCEPTUALES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Para (Steiner G.2000) un modelo conceptual es aquel que se presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante generalización de particularidades. A cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas. Un modelo conceptual claro representa una herramienta poderosa, ya que proporciona la guía adecuada para un funcionamiento adecuado en la práctica. A continuación se observa cómo se pueden desarrollar modelos conceptuales, que en esta ocasión nos referimos a los de la planeación estratégica.

2.9 COMPONENTES DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

A continuación se presenta algunos ejemplos de cómo puede desarrollarse un modelo de planeación estratégica

a) Modelo 1

1. Formular los deberes.

- Definir el alcance del plan
- Definir los resultados buscados.
- Determinar cómo debe de desarrollarse el plan:
 - ¿Quién hace qué?
 - ¿Cuándo? ¿En qué momento?
 - Solicitud de información

2. Desarrollar las entradas

- Antecedentes
- Principales tendencias ambientales
- Oportunidades y peligros
- Potencialidades y debilidades internas
- Pronósticos actuales de ventas del producto
- Valores y juicios de los directivos.

3. Evaluar los cursos de acción alternativos.

4. Definir los objetivos primordiales.
 - Ventas
 - Utilidades
 - Desarrollo del producto
 - Potencial Humano.

5. Definir las políticas y estrategias importantes.
 - Mercados — Empleados
 - Productos — Precios
 - Finanzas — Tecnología

6. Desarrollar planes detallados a mediano plazo

7. Determinar las decisiones actuales necesarias

8. Observar el desempeño

9. Revisar anualmente

b) Modelo 2

1. Desarrollar entendimiento pragmático de planeación estratégica general, pero en particular para una pequeña compañía.
 - Literatura
 - Asesoría directiva
 - Seminarios Profesionales.
 - Visitas a otras compañías que lleven a cabo la planeación.

2. Identificación de OPEDEPO
 - Debilidades
 - Oportunidades
 - Peligros
 - Potencialidades
3. Identificación de estrategias para explotar las oportunidades y evitar las amenazas.
4. Evaluación y selección de estrategias.
5. Implementación de planes para estrategias prioritarias.
6. Formulación de las metas principales de la compañía.
 - Misión
 - Propósitos y filosofías.
 - Objetivos específicos a largo plazo:
 - Ventas
 - Utilidades
 - Participación en el mercado
7. Preparar otros planes asociados.
 - Potencial Humano
 - Financiamiento
 - Instalaciones
8. Observar el desempeño

9. Revisar anualmente

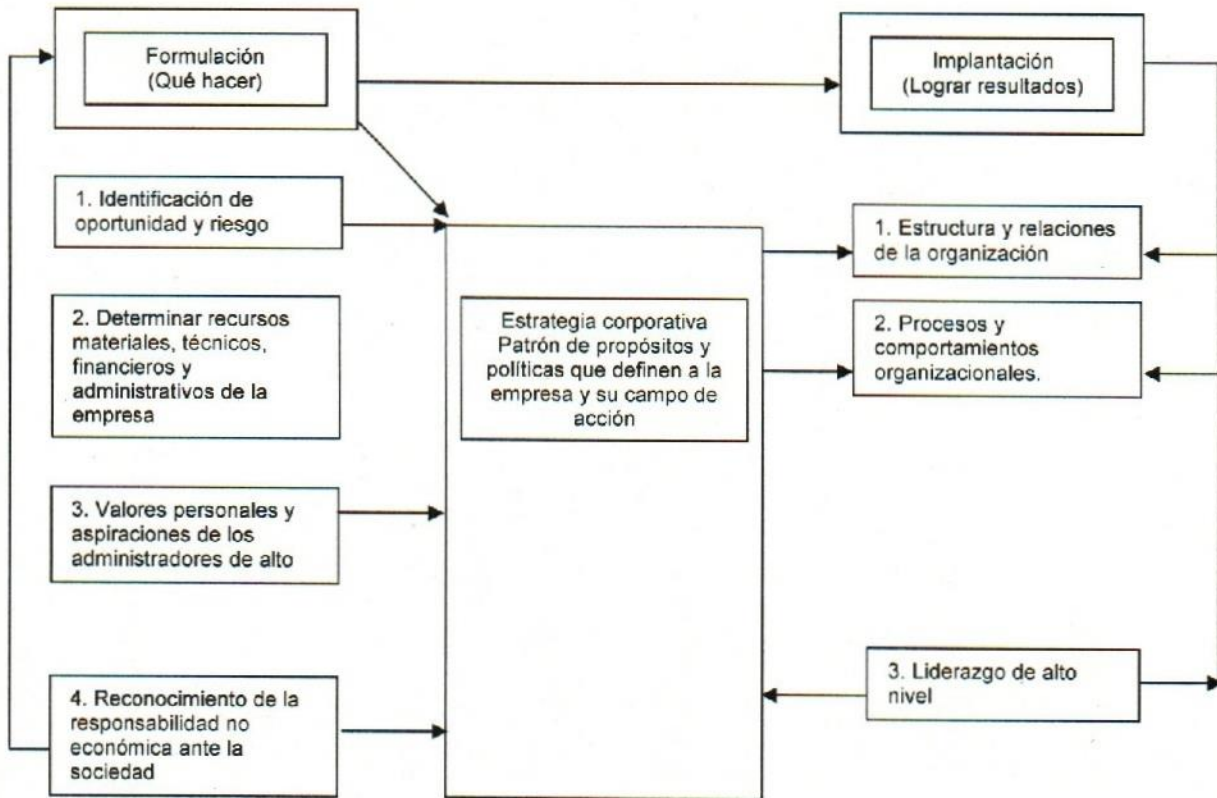
Aquí se hacen varias observaciones acerca del modelo: en primer lugar el modelo no comprende una sola dimensión de tiempo sino de varias dimensiones. Señala (Steiner George 1995) que las personas en ocasiones habla de un plan de 3 a 5 años, pero generalmente los sistemas de planeación estrategia no tienen un tiempo determinado de vida. Las empresas cuando tienen una misión no la limitan sino que las manejan durante buen tiempo ¿cuánto? no se sabe. Estos modelos son complejos por lo tanto una empresa en búsqueda de tratar de completar este proceso de planeación estratégica lo podría llevar al fracaso. Por lo tanto el modelo puede ajustarse para poder acercarse más al éxito.

2.10 MODELO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

Modelo conceptual

Para el desarrollo del modelo de plan de negocios se utilizó el marco conceptual desarrollado por Kenneth Andrews y presentada por Henry Mintzberg en su libro *El proceso estratégico*.

Fig. No.7 El proceso organizacional.

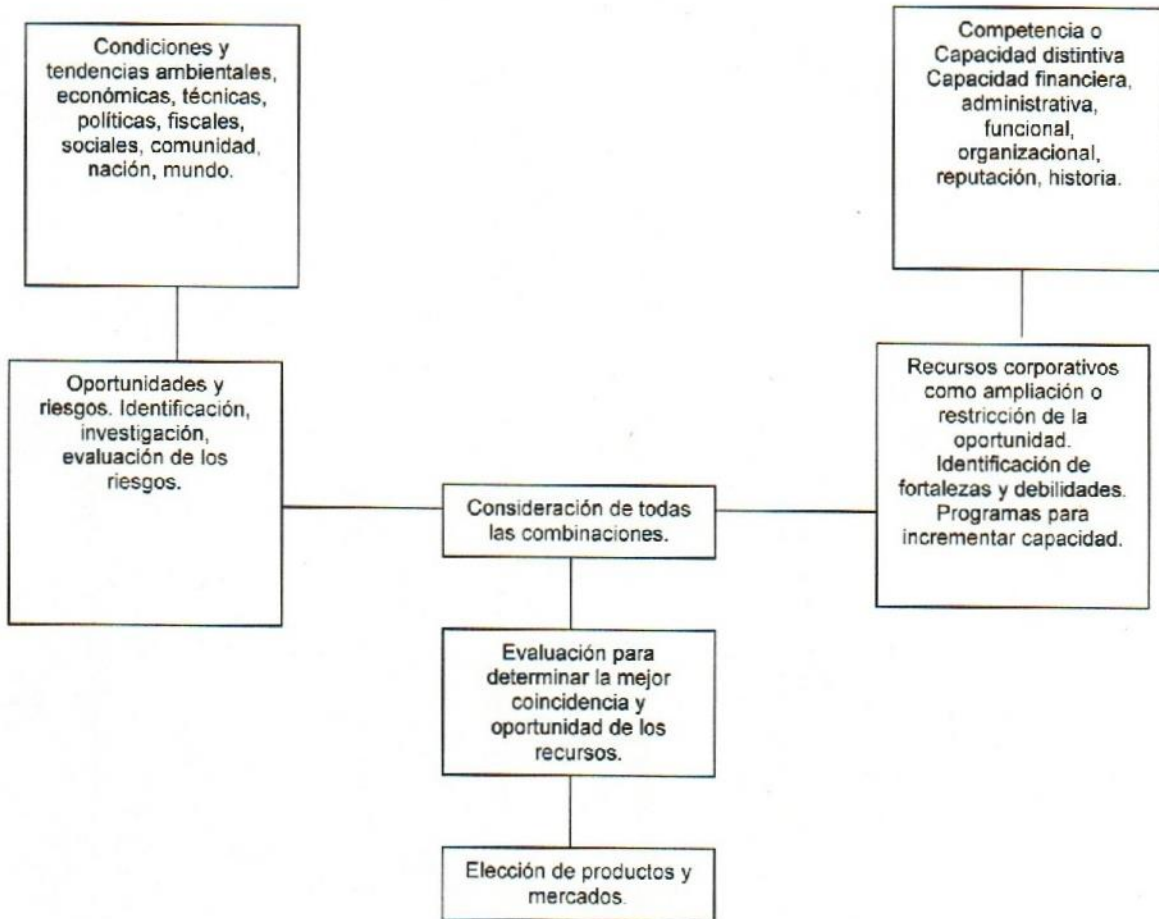


El modelo ilustrado en el gráfico 7 inicia con la interacción entre los diversos elementos de la formulación de la estrategia, desde el reconocimiento de la responsabilidad no económica ante la sociedad, los valores personales de los administradores, los recursos de la empresa y la identificación de oportunidades y los riesgos. La definición de la estrategia corporativa está enmarcada dentro de los propósitos y políticas que definen su empresa y su campo de acción. En el gráfico 8 se observa el proceso de desarrollo de la estrategia.

Los procesos ahí definidos implican la consideración de los elementos del entorno, las oportunidades y los riesgos, las capacidades de la organización, los recursos corporativos y las

competencias, de manera que se logre identificar la mejor coincidencia entre las oportunidades y los recursos.

Fig. 8 Desarrollo de la estrategia.

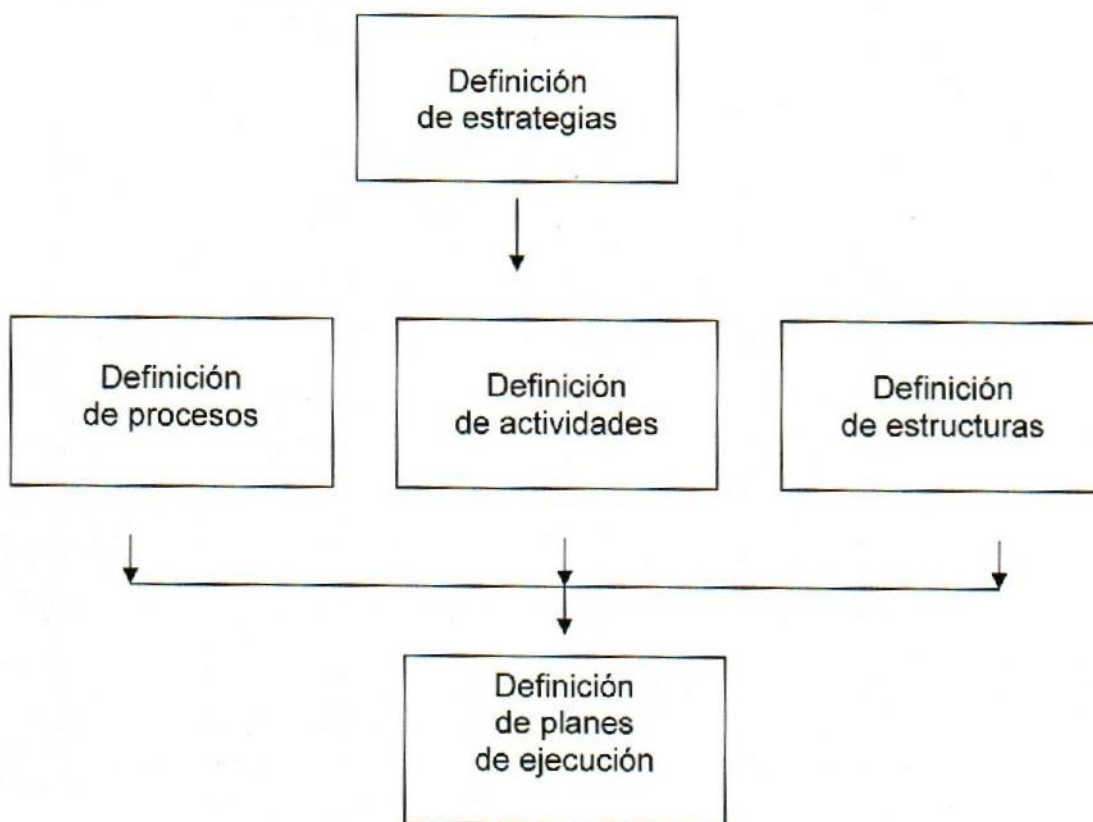


Una vez definida la estrategia se requiere llevar a cabo la implantación del modelo ejecutando las acciones para lograr los resultados definidos. Dentro de esta implantación se tienen en cuenta la estructura y las relaciones dentro de la organización, los procesos y comportamientos organizacionales y el liderazgo requerido para el logro de los resultados. En el gráfico 9 se muestran los procesos relacionados con la planeación que forma parte de la implantación. A

partir de los pasos citados anteriormente, se puede definir una estructura básica para el desarrollo de la estrategia y sus correspondientes planes de ejecución.

Tal como señala Mintzberg: "Una estrategia es, para nuestros propósitos, un conjunto de objetivos, políticas y planes que, considerados en conjunto, definen el alcance de la empresa, así como su modo de supervivencia y éxito". (Ibid. Pag. 61).

Fig. 9 Implantación de la estrategia.



Basados en lo anterior la estructura del modelo a desarrollar tendrá en cuenta no sólo los factores enunciados dentro de los modelos de los gráficos 3 y 4, sino también la forma que deberá tener el empresario de definir sus políticas y planes de acción y la medición de los mismos.

ESTRUCTURA DE LA HERRAMIENTA.

Partiendo del modelo conceptual presentado, se definió la estructura de la herramienta, la cual está definida según se muestran en los gráficos del 10 al 14. El modelo cuenta con un texto que sirve de cuerpo al plan que va desarrollando el empresario, a medida que sigue los pasos indicados en el proceso de planeación.

En una primera etapa se desarrolla el concepto de misión y evaluación de los factores externos a la empresa, es decir, el entorno y los competidores.

Dentro de este mismo módulo se desarrolla el análisis estratégico hasta llevar los objetivos financieros y no financieros del negocio.

A continuación se plantea el proceso de definición de las estrategias básicas del negocio. Una vez, definida éstas se concretan los planes básicos para la ejecución de las estrategias, es decir, el plan de mercadeo, el plan operativo, el plan de ejecución y el plan financiero.

Este último es la expresión, en cifras, de la forma como el negocio va a cumplir con sus planes y lograr los objetivos que se han definido.

Fig. 10. Estructura del modelo desarrollado Misión-Objetivos

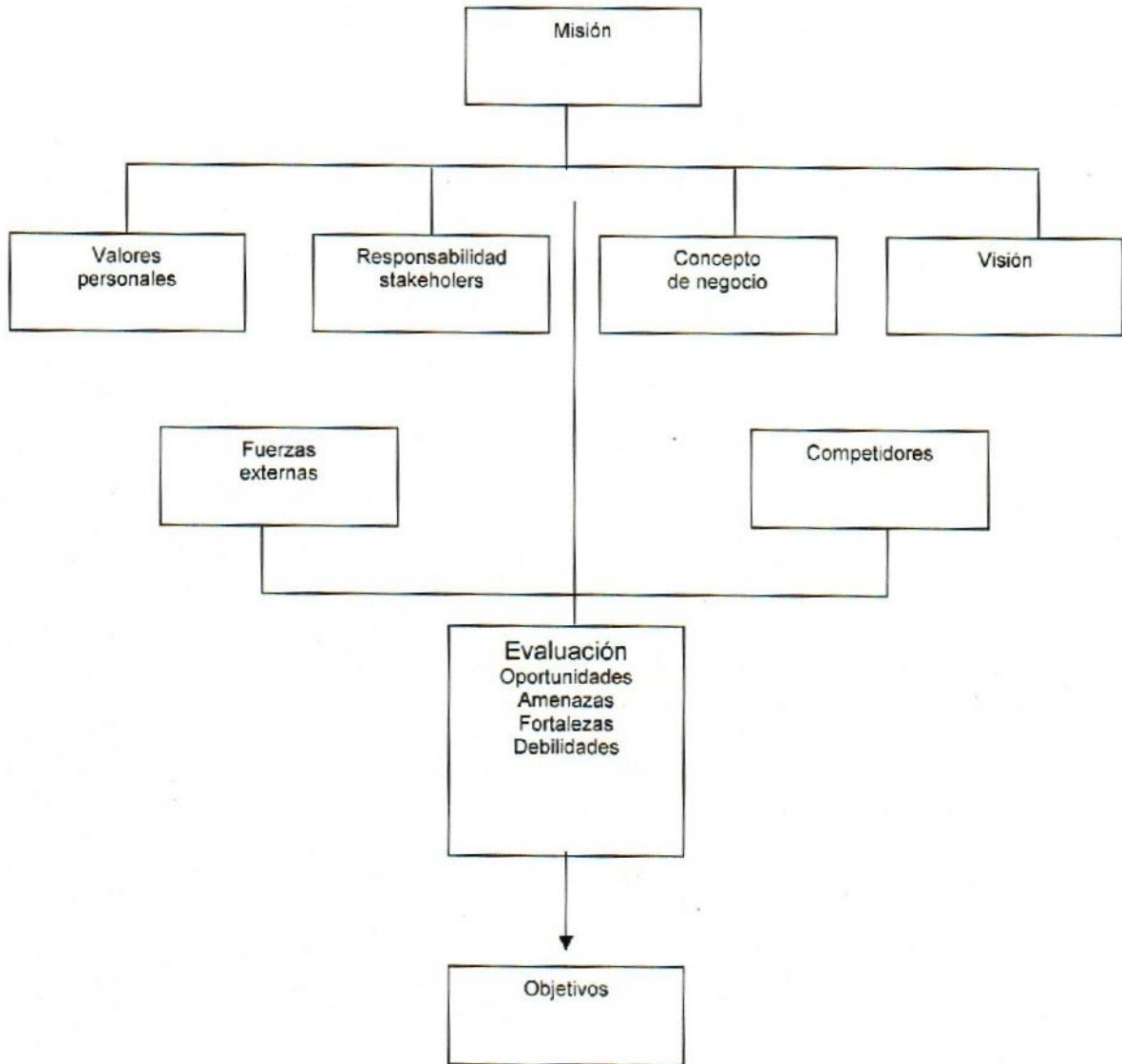


Fig. No. 11 Estructura del modelo, estrategias

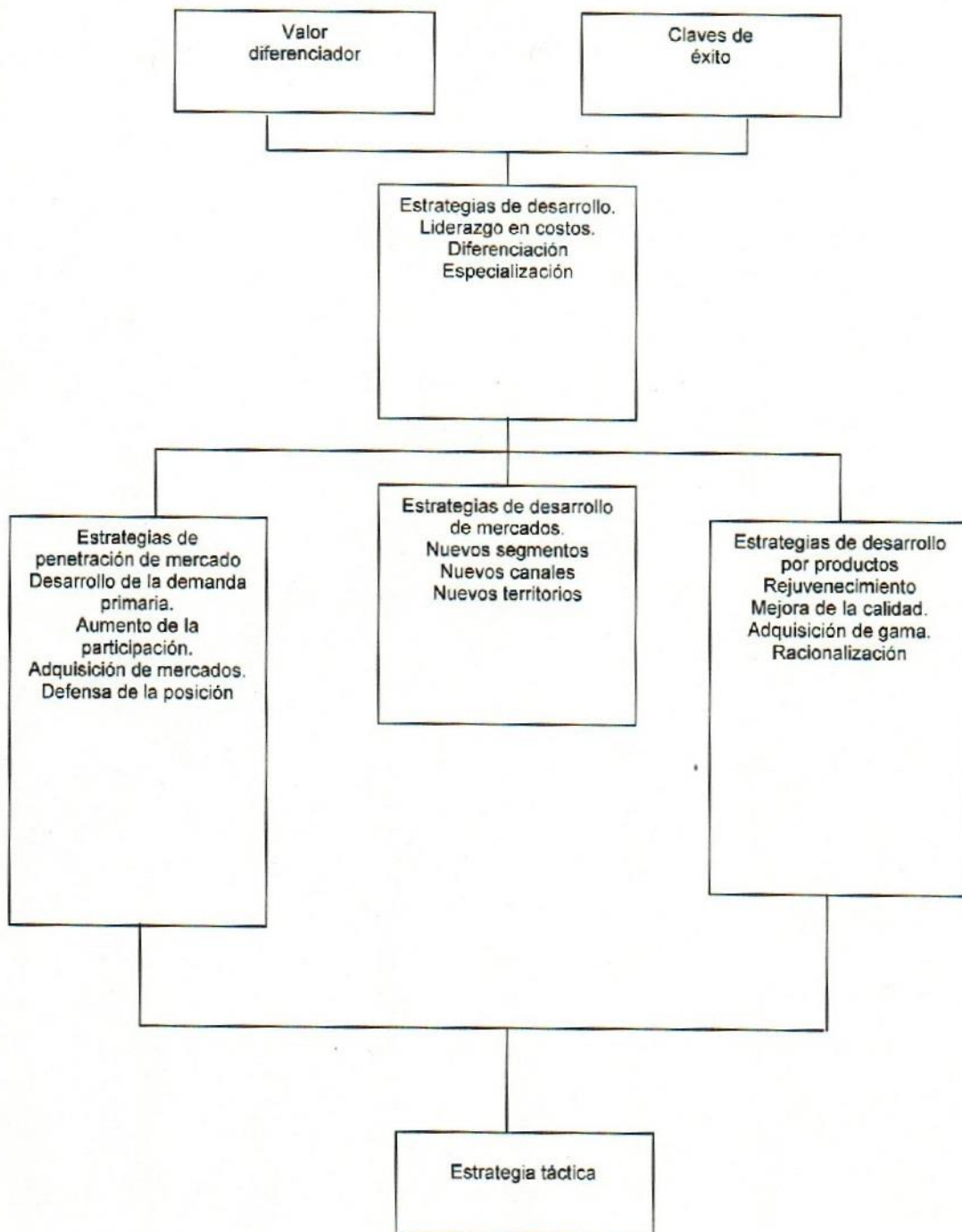


Fig. No. 12 Plan de mercadeo

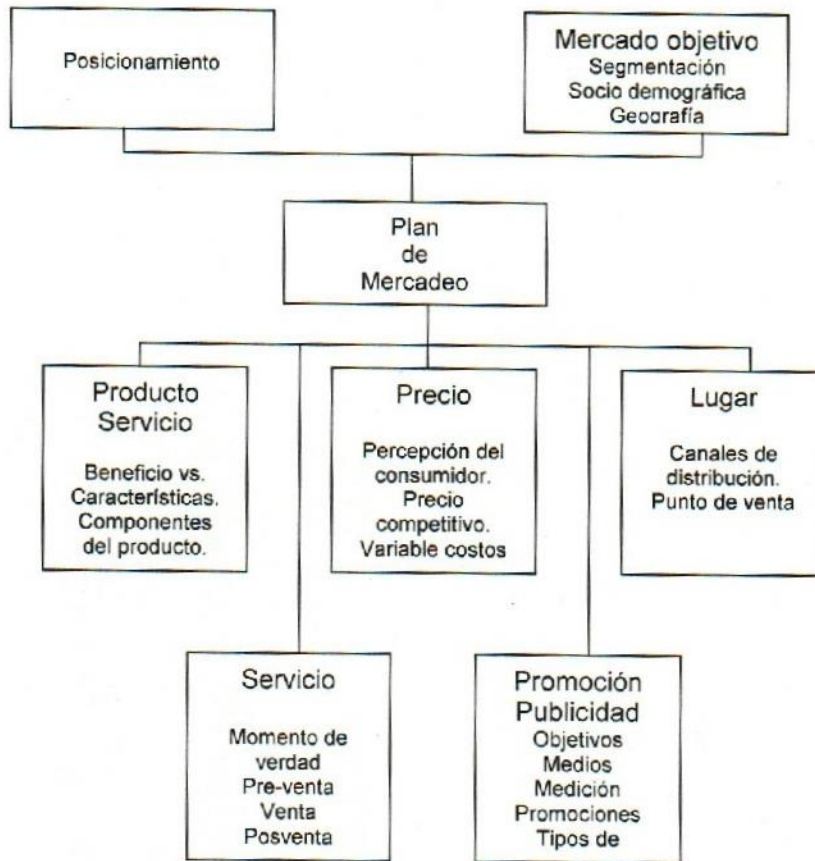
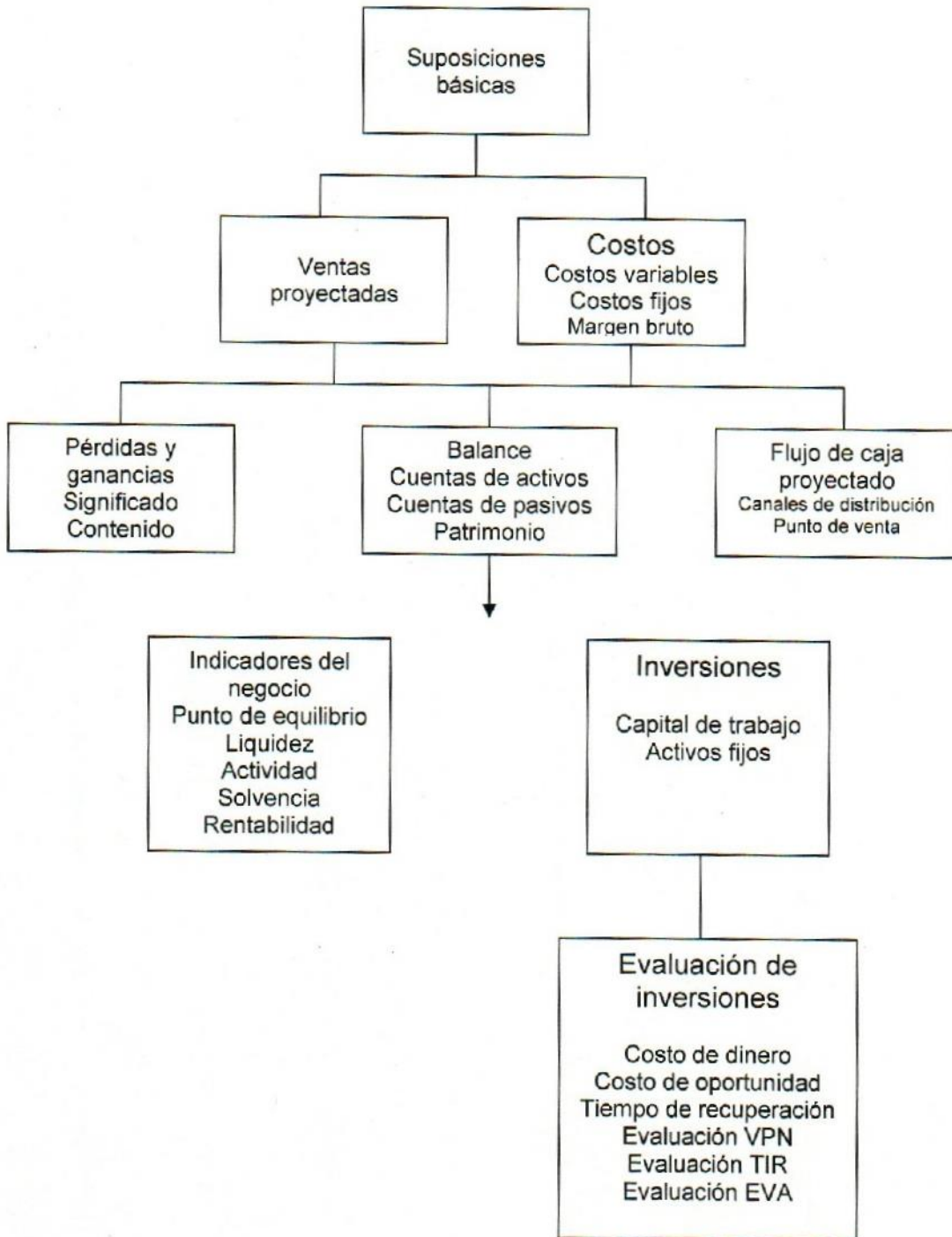


Fig. No. 13 Plan operativo



Fig. No. 14 Plan Financiero



Ayudas para la planeación.

De acuerdo con lo necesario en cada sección, el empresario cuenta con las siguientes ayudas.

- Explicaciones detalladas en forma de texto
- Gráficos explicativos
- Ejemplos.
- Preguntas guía.
- Hojas de chequeo para evaluación.
- Hojas de cálculo con las fórmulas incorporadas.

En la figura No. 15 muestra el detalle de las ayudas contenidas en cada una de las secciones del modelo.

Fig. No. 15 Detalle de las ayudas contenidas en el modelo.

	TEXTO	GRÁFICOS	EJEMPLOS	PREGUNTAS GUÍA	HOJA DE EVALUACIÓN	HOJA DE CÁLCULO
Misión						
Fuerzas externas						
Competidores						
Evaluación						
Objetivos						
Valor diferenciador						
Claves de éxito						
Estrategias de desarrollo						
Estrategia básica						
Posicionamiento						
Mercado objetivo						
Plan de mercadeo						
Producto, servicio						
Precio						
Lugar						
Servicio						
Promoción						

Cadena de abastecimiento						
Aseguramiento de la calidad						
Tecnología						
Procesos de producción						
Estructura organizacional						
Plan financiero						

El modelo desarrollado representa un aporte para permitir que los pequeños y medianos empresarios mejoren sus procesos de planeación, no requiere asesoría externa a la empresa, está adaptado a las necesidades del empresario frente a la globalización, a diferencia de otras metodologías, trabaja sobre los “por qué”, los “qué” y los “cómo”.

Reduce la posibilidad de fracaso al ofrecer herramientas para la implementación de las estrategias.

Es un modelo que permite analizar y tener en cuenta variables importantes para el desarrollo del negocio. Variables que sin una guía fácil de entender, bien estructurada, se pasarían por alto o no se les daría la importancia que tienen.

Da una visión clara, amplia y contundente a cerca de todo el negocio, permitiendo crear un plan de acción detallado para todas las funciones de la empresa.

Permite la presupuestación y el control de la empresa

El modelo de planeación estratégica que se plantea a continuación se fundamenta en modelos existentes pero difiere en contenido, énfasis y proceso con respecto a ellos. Este modelo es especialmente útil para

organizaciones de mediana y pequeña magnitud y es igualmente eficaz para entidades gubernamentales y organizaciones sin ánimo de lucro como para empresas y organizaciones industriales; utilizando la planeación estratégica se proporcionará una nueva dirección y energía a la organización.

El autor conceptualiza que la mejor manera de planear es tener en cuenta las estrategias del enemigo antes y después de cada fase a realizar en el entorno empresarial considerando que las estrategias que se serán aplicadas deben ser útiles y cumplir metas trazadas.

2.11 Planeación estratégica aplicada

Tomando como base el concepto de Planeación Estratégica Aplicada que es el proceso mediante el cual los miembros guía de una organización prevén el futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo, los autores nos plantean de que tal condición no se está ejerciendo en las organizaciones contemporáneas, debido a que tales procesos de planeación se han conceptualizado e implementado deficientemente, impactando muy poco en la toma de decisiones.

Ante esta situación, Goodstein, Nolan y Pfeiffer proponen un nuevo modelo de planeación estratégica que difiere radicalmente de otros modelos existentes en cuanto a su contenido, énfasis y procesos, integrando para ello las siguientes fases: Planeación, búsqueda de valores, formulación de la misión, diseño de la estrategia

del negocio, auditoría del desempeño, análisis de brechas, integración vertical y horizontal de los planes, planeación de contingencias e implementación.

De acuerdo con los autores, este modelo de planeación aplicada tiene las siguientes fases:

Dos funciones continuas

- Monitoreo del entorno
- Consideraciones para su aplicación

Dos aspectos diferenciados en una sola fase

- Auditoría del desempeño
- Análisis de brechas

Establece tres fases diferenciándose de los enfoques comunes

- Búsqueda de valores
- Diseños de la estrategia del negocio
- Integración de los planes de acción

En cuanto a los elementos descriptivos, los autores hacen una breve reseña sobre los orígenes conceptuales de la planeación estratégica (Kastens, 1979; Wayne Widdis; Ackoff, 1981; Lewis Carroll), pasando a la fase exploratoria cuando proponen la aplicación de su modelo de Planeación Estratégica Aplicada, el cual es interpretado de manera detallada bajo una guía metodológica como manual de acción para la organización.

Goodstein, Nolan y Pfeiffer basan sus planteamientos en las experiencias obtenidas durante diez años de implementación de su modelo en 60 empresas importantes de los Estados Unidos, complementando estas con los aportes de expertos en Planificación Estratégica como Wayne Widdis, Jack Knight y Bruce Dunn.

Fases de la planeación estratégica aplicada:

- Planeación para planear:

Consiste en identificar miembros del equipo, compromisos, calendario, conocimiento del entorno, el modelo y proceso a utilizar, y factores de una estrategia exitosa que implica resolver un sin número de preguntas con la finalidad de tomar decisiones para tener como resultados el éxito o fracaso.

A. Monitoreo del entorno

Se deben vigilar con regularidad aspectos importantes del monitoreo del entorno, el proceso debe ser continuo de manera que siempre disponga de información apropiada acerca de lo que está sucediendo o va a suceder y los entornos que se deben monitorear son:

- Microentorno (Aspectos sociales)
- Entorno industrial (Estructura de la industria)
- Entorno competitivo (perfiles del competidor, Los modelos de segmentación del mercado e investigación y desarrollo.)

- Entorno interno de la organización (Historia, Fortalezas, Debilidades)

B. Consideraciones para su aplicación:

No se puede poner en marcha hasta llegar a la integración y revisión, existe una continua necesidad de aplicación e implementación a través del proceso de planeación. En la primera fase es necesario que todos los grupos estén informados acerca de la planeación con el objetivo de lograr congruencia entre la búsqueda de valores y la consolidación final de metas.

- Búsqueda de valores:

La búsqueda de valores constituye el primer paso formal del modelo de planeación estratégica aplicada.

Finalmente tiene como finalidad la comparación de valores individuales, acuerdo de valores compartidos, declaración de los valores y comprensión de la cultura organizacional.

- Valores personales (Identificados, claros y que se puedan comprender)
- Valores organizacionales (Valores aspirados de la organización)
- Filosofía de operaciones (¿Cómo enfoca u trabajo? Mercado, operaciones funcionamiento)
- Cultura (Proporciona el contexto social a través del cual se realiza el trabajo)

- Análisis del grupo de interés (Son las diversas partes que necesitan ser consideradas)

- Formulación de la Misión:

Implica la identificación del producto, servicio o función de la organización, mercado objetivo, razón para existir, propósito que trata de lograr en la sociedad declaración de la misión, ventajas y desventajas competitivas. Se puede identificar con cuatro preguntas:

- ¿Qué? Bienes y servicios para nuestros consumidores
- ¿Quién? Clientes potenciales (segmentación de mercado)
- ¿Cómo? Implica una estrategia de marketing
- ¿Por qué? Pregunta existencial

- Diseño de la estrategia del negocio:

Implica la identificación de perfil de la organización, principales líneas del negocio, indicadores críticos de éxito, determinación de acciones estratégicas y de cultura necesaria para lograr la misión.

El diseño de la estrategia del negocio es el proceso mediante el cual la organización define de manera específica el éxito, en el contexto de los negocios en que desea participar, cómo se medirá ese éxito, qué se debe hacer para lograrlo y qué tipo de cultura organizacional se necesita con el fin de alcanzarlo, mientras continúe existiendo una relación directa entre el mencionado diseño y la nueva declaración de la misión.

Los resultados cuantificables del proceso de la estrategia del negocio

- Identificar las principales líneas de negocio (LDN) o actividades estratégicas que la empresa desarrollará para cumplir su misión.

- Establecer los indicadores críticos de éxito (ICE) que permitirán a la organización hacer seguimientos al progreso en cada LDN que trate de seguir.

- Identificar las acciones estratégicas mediante las cuales la empresa logrará su visión de la condición futura ideal.

- Determinar la cultura necesaria para apoyar el logro de las LDN, los ICE y las acciones estratégicas LDN: Implica decidir la combinación de productos o servicios que se brindaran en el futuro ICE: Es la combinación de cifras financieras de ventas, márgenes, (TIR) Tasa interna de retorno, moral de los empleados y las opiniones de los clientes.

- Auditoría del desempeño:

El propósito de la auditoría del desempeño es brindar las coordenadas exactas de la ubicación de la empresa en lo importante, las dimensiones relevantes, incluidas sus fortalezas y sus debilidades internas, junto con las oportunidades y amenazas externas (Se requiere analizar el tradicional perfil de capacidades o análisis DOFA).

Es importante también la medición del desempeño actual vs. Objetivos, establecimiento de brechas y el análisis del competidor

- Análisis de brechas:

Desarrollo de estrategias para cerrar cada brecha generada. Es necesario reexaminar el diseño o funcionamiento de la organización cuando el análisis de brecha revela una disparidad considerable entre la auditoría del desempeño y el perfil estratégico o las estrategias identificadas para lograrlo.

Existen cuatro enfoques básicos para el cierre de brechas:

- Ampliar el marco de tiempo para lograr el objetivo
- Reducir la magnitud o alcance del objetivo
- Reasignar los recursos para lograr metas
- Obtener nuevos recursos. (talentos, productos, mercado, capital)
- Integración de los planes de acción:

Es aquel aspecto de la Planeación Estratégica Aplicada en el cual se desarrollan, en primera instancia, planes de acción detallados para cada una de las líneas de negocios nuevas y existentes en la organización, para luego integrarlas en un todo coherente. Brindando una estructura apropiada, funciones de apoyo a los planes y presupuesto consistente con plan de acción.

Se deben tener en cuenta grandes estrategias es decir un amplio enfoque general que guía acciones de una Línea de Negocio. Pierce y Robinson (1991) Identifican las siguientes estrategias:

- Crecimiento concentrado

- Desarrollo del mercado
- Desarrollo del producto
- Innovación
- Integración horizontal (fusionarse para reducir la competencia)
- Integración vertical (colocar la Cía. cerca de los consumidores)
- Joint venture (Unirse para crecer)
- Diversificación concéntrica (fusionarse por mas tecnología)
- Diversificación (fusionarse para compensar fortalezas y debilidades)
- Atrincheramiento (lograr reducción de costos)
- Desposeimiento (cerrar segmentos de la organización)
- Liquidación (rematar la Cía. Por sus activos tangibles y cerrarla)
- Planeación de Contingencias:

La planeación de contingencias contribuye al desarrollo de un proceso para la identificación y evaluación de la capacidad de respuesta de la organización frente a sucesos no anticipados, vulnerabilidades internas y externas importantes y probables, puntos críticos y planes para cada uno.

La planeación de contingencias se desarrolla con base a dos posibilidades:

- Probables amenazas
- Posibles oportunidades

- Implementación:

Implica la iniciación de varios planes tácticos y operativos, plan de comunicación, controles gerenciales y programas de remuneración que apoyen el plan estratégico, herramientas y entrenamientos.

La evaluación más importante de la implementación, es el grado en que los miembros de la organización, en especial los gerentes, integran el plan estratégico dentro de sus decisiones administrativas diarias, encontrando en el las respuestas a sus preguntas. En la siguiente figura se puede observar el modelo en cuestión

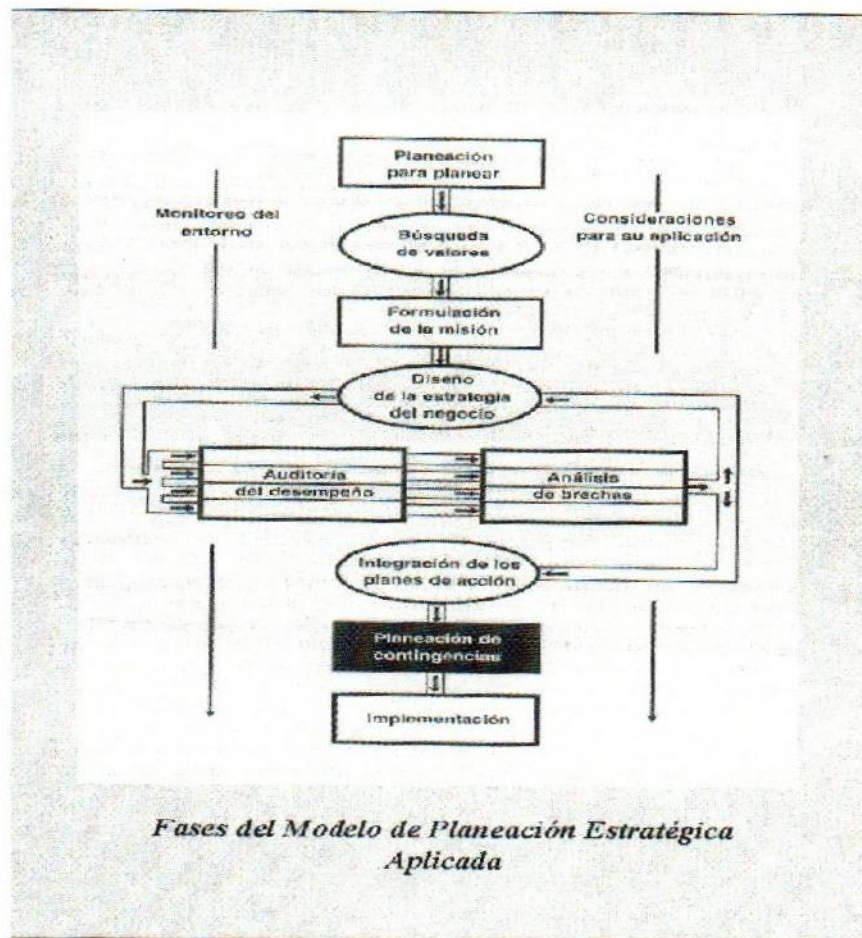


Fig. No. 15 Modelo de planeación aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Tomando como base el objetivo planteado, la metodología utilizada fue cualitativa por su carácter propositivo y correspondiente al método inductivo, el cual permitió proponer un modelo de planeación estratégica como base para lograr la competitividad en una pequeña empresa, y con ello ayudar a la toma de decisiones a las personas que se encargan de la dirección de sus diferentes departamentos.

De acuerdo a la metodología seleccionada se logro describir muchas de las circunstancias que pueden ayudar a la solución de problemas, por lo que los métodos utilizados fueron: estudio de caso, entrevistas y análisis de documentos.

Método: Estudio de casos.

Aplicación: En primer término se hizo un estudio de caso en la empresa, Central Deportiva Magali, S.A. de C.V. para poder realizar un diagnóstico empresarial integral y de esta forma recabar información clave que los líderes de la dirección necesitan para poder elegir dentro de varias alternativas "la mejor" de acuerdo a sus recursos disponibles.

Método: Entrevistas.

Aplicación: Para el desarrollo del estudio de caso fue de gran utilidad aplicar entrevistas a los encargados de los

distintos departamentos (estructurada, charla) y a diferentes niveles de mando organizacionales, para obtener la información que se requería para estructurar el procedimiento a proponer.

Método: Análisis de documentos.

Aplicación: En cuanto a este método se realizó por una parte con los manuales de organización de la empresa, así como de algunos diagnósticos realizados por otras personas que fungieron como practicantes de residencias profesionales de instituciones de educación superior, en cuanto al análisis del recurso monetario, se contó con información de estados financieros los cuales sirven para la toma de decisiones.

3.1 Descripción del caso de estudio.

En el año de 1979, tiene su origen la empresa, la cual surgió con la idea de contar con un negocio que le pudiera ofrecer tanto a él como a su familia la oportunidad de desarrollarse en el ámbito empresarial y ser fuente para sostener a su hogar. Nace con el nombre la CASA DEL DEPORTISTA desde entonces su misión era la de brindar un servicio de producción y venta de artículos deportivos que satisficieran las necesidades de la población comiteca pero es hasta el año de 1989 cuando se decide por conformar de manera más formal cambiando su razón social por CENTRAL DEPORTIVA MAGALI.

Por su número de empleados y volumen de ventas la empresa está catalogada como pequeña.

Su giro es la fabricación y comercialización de artículos deportivos, militares y escolares.

La empresa se encuentra ubicada en la 4ª. Calle sur oriente No. 32 Col. Centro, Comitán de Domínguez, Chiapas. C.P. 30000

Cuenta con 39 empleados, los cuales tienen un horario de trabajo distribuidos de la siguiente manera:

- Tiendas: 8:00 a 20:00 hrs. con derecho a dos horas para alimentos.
- Planta: 7:00 a 15:00 hrs. de lunes a sábado.

Actualmente cuenta con 4 (cuatro) sucursales distribuidas en el estado de la siguiente manera: Comitán (dos), Tuxtla Gutiérrez, San Cristóbal de las casas, las cuales cuentan dentro de su mobiliario con estantes y aparadores de cristal, área de cobro, almacén en cada una de las tiendas. Cuenta con un taller de producción, el cual consta de dos cortadoras, once maquinas de cocer, equipo de impresión. Además de contar en la matriz con las oficinas administrativas.

Básicamente es una empresa cuya actividad es la fabricación y comercialización de artículos deportivos, militares y escolares, en cuanto a la segmentación el mercado al que se dirige es regional, el municipio de Comitán, y los municipios vecinos. Está orientado al

público en general, con deseos de realizar actividades deportivas, recreativas y de esparcimiento general. A simple vista se ve que su penetración en el mercado es muy amplia, que la sociedad cuenta con una fábrica de ropa deportiva y cuatro sucursales en los diversos municipios del estado, la penetración se toma en cuenta de acuerdo al número de habitantes de los municipios.

Su principal mercado es el regional, público en general que se encuentra en la ciudad de Comitán y en la región, los cuales gustan de la práctica deportiva en sus momentos de ocio o libertad destinan su tiempo al esparcimiento y recreación familiar, buscan aprovechar los servicios que les brinda la empresa con la prestación de sus servicios.

Cabe mencionar que el área encargada de tomar las decisiones de compras, ventas y relaciones públicas es la gerencia general a través del representante legal. Es importante aclarar que su proceso de toma de decisiones es empírico apoyándose de experiencias pasadas para resolver los problemas del presente, y no utiliza herramientas administrativas que le ayuden a seleccionar entre varias alternativas, esto trae como consecuencia problemas como lo son:

- ❑ Falta de conocimiento integral de las áreas de la empresa
- ❑ Complicación de decisión cuando se satura de varios asuntos.
- ❑ Duplicidad de funciones.
- ❑ Retraso en pedidos
- ❑ Falta de identificación entre los empleados
- ❑ Comunicación insuficiente entre los diferentes departamentos.

3.2 Limitaciones.

- El estudio de caso se hizo en la propia empresa para garantizar un mayor acceso a la información.
- La información que se obtenida dependió de la accesibilidad por parte del gerente para observar y entrevistar a cada una de las áreas susceptibles al estudio.
- La muestra se integró por jefes de área y empleados.
- El producto final contemplo el diseño de un modelo de planeación estratégica como base para lograr la competitividad en una pequeña empresa, que permitiera mostrar la forma en que deben seguirse las estrategias para cumplir con el objetivo general de la entidad económica. Dicho modelo es una propuesta de acuerdo al diagnóstico integral empresarial realizado para detectar la problemática de la empresa sin llegar a la implantación.

CAPITULO IV

4. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

4.1 Obtención de datos

La investigación de campo consistió en la aplicación de entrevistas dirigidas tanto al gerente general como a jefes de departamento, así como la utilización de un cuestionario enfocado a los trabajadores; otro elemento importante en la obtención de datos fue el estudio de algunos estados financieros para determinar cómo toman sus decisiones con base a ellos y por último se consultó un manual de organización perteneciente a la organización. A partir de lo anterior se determinó la forma de análisis de la información obtenida para poder interpretar los datos.

4.2. Forma en que se analizaron los datos.

- a) Al gerente general de la empresa para poder dar comienzo al diagnóstico integral, así como para indagar cual es el proceso de su toma de decisiones y cómo reacciona ante los problemas y poder determinar cuánto conocimiento tienen acerca de la utilización de herramientas administrativas que le faciliten la elección de alternativas de solución.
- b) A los jefes de departamento pues la información generada puede determinar que tan coordinados se encuentran con el mando superior, ya sea en la ejecución de planes como en la toma de decisiones.
- c) A los trabajadores de niveles subordinados que realizan las labores operativas y en esta circunstancia determinar como

ellos pueden contribuir a la ejecución de metas organizacionales a través de su identificación con la entidad económica, así como la forma en que ellos pueden tomar sus decisiones y si tienen un rumbo fijado para llegar a él mediante la consecución de objetivos

Cédula: A1

Área: Gerencia General

Variable: Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

Tabla No. 1. Cedula de entrevista a la gerencia general

CATEGORÍA		ENTREVISTA
Actividades	01	¿Cuáles son las actividades que realiza?
	02	Apéndice "X"
Resolución de problemas	03	¿Cuáles son los problemas más comunes que afronta la
	04	organización?
	05	La falta de una guía que nos lleve de la mano para poder
	06	desarrollar las funciones principales de la organización es
	07	decir un plan que se pueda llevar a cabo sin ningún
	08	contratiempo, y hablando específicamente en el área de
	09	producción es donde se ha tenido mayores dificultades
	10	pues no se cuenta con un procedimiento que lleve a la
	11	entrega a tiempo de los pedidos de uniformes deportivos.
	12	Una de las causas por las cuales también se ha tenido
	13	problemas la falta de identificación de las personas con la
14	organización pues no saben el camino que deben tomar, y	
15	no tienen conocimiento de lo que la empresa realmente	
16	quiere, por lo tanto no duran mucho en la organización y	
17	existe rotación continua del recurso humano por lo que es	
18	difícil el seguimiento de algunos propósitos que tenemos	
19	en mente.	
20	La competencia de grandes empresas transnacionales y	
21	también grandes corporaciones o cadenas a nivel nacional	
22	ha disminuido considerablemente las ventas.	
Conocimiento global de la organización	23	¿En qué departamento tiene menos conocimiento de lo
	24	que ocurre y sólo autoriza sus decisiones?
	25	El departamento de contabilidad es el que a menudo

	26	conoce sus propias funciones y solamente cuanto se
	27	requiere la elaboración de una factura o realizar trámites
	28	como cuentas por cobrar y pago a deudores es cuando
	29	interviene la gerencia general, por lo regular ellos son
	30	quienes regulan sus propias acciones.
Conocimiento de la competencia	31	¿Cuáles son los competidores más cercanos y como les
	32	hace frente?
	33	Durante mucho tiempo la empresa ha mantenido el
	34	liderato en el mercado pero en cuestión de hace unos
	35	meses llegaron a la localidad empresas grandes; Aurrera
	36	(grupo Wal-Mart) y COPPEL quienes independientemente
	37	no hacen competencia directa con la organización pero en
	38	determinado momento cambian hábitos de consumo que
	39	puede perjudicar en pequeño porcentaje pero al fin al cabo
	40	disminuyen las ventas. Por otra parte existen empresas del
	41	mismo ramo pero que no tienen mucho impacto pues la
	42	ventaja que se tiene en precios y en surtidos es muy
	43	superior a las demás, cabe recordar que siempre se está
	44	al pendiente de su actuación.
	45	Se hace frente a la competencia buscando proveedores
	46	que nos den los mejores precios o comprando mayores
	47	cantidades del producto para poder imponer un precio
	48	menor a las demás compañías que al fin y al cabo el
	49	consumidor siempre busca algo que pueda solventar y con
	50	buena calidad, esa sería la fortaleza más grande.
Estilo de toma de decisiones	51	¿De qué manera toma sus decisiones unilateral o
	52	condensada?
	53	Las decisiones son tomadas de manera unilateral pues por
	54	el tamaño de la empresa no se requiere que se realice de
	55	manera grupal, las acciones que se toman comúnmente
	56	de esta manera tiene que ver con pago a proveedores,

	57	solicitud de mercancía, cobro de cuentas y coordinación
	58	en la entrega de pedidos.
	59	Solamente en algunos casos en los cuales se tenga que
	60	solicitar la participación de algunos colaboradores cuando
	61	se trata de la introducción de nuevos productos pues
	62	tenemos la filosofía de que ellos son los que conocen
	63	mejor al clientes así como sus preferencias, eso ha
	64	funcionado mucho debido que se han introducido al gusto
	65	de los clientes artículos que han tenido mucho éxito y ello
	66	se deriva de una toma de decisiones que requirió la
	67	colaboración de la gente de puestos subordinados.
Facultad de planeación formal	68	¿Qué planes tiene en mente para mejorar la participación
	69	en el mercado de la empresa?
	70	Se tiene participación en la mayoría de las presidencias
	71	(cabeceras municipales) así mismo se tiene la
	72	disponibilidad de una persona quien se encarga de ir
	73	conquistando cada día a una presidencia más o por lo
	74	menos que realice compras en la empresa aunque sea en
	75	menor grado pero que poco a poco vayan adquiriendo
	76	confianza para poder acrecentar las ventas.
	77	Otro mecanismo que se tiene en cuenta son las
	78	promociones que se hacen continuamente así los
	79	consumidores potenciales son atraídos por la curiosidad
	80	de las que se mencionaron anteriormente y comprueban
	81	en surtido que existe, así se crean necesidades que a la
	82	postre vienen a terminar en la compra de determinado
	83	artículo.
	84	También se tiene proyectado incluir otra sucursal en una
	85	población muy importante del estado de Chiapas es así
	86	como se pretende tener participación en la mayor parte de
	87	los municipios principales del estado.

Técnicas de ejecución de los planes	88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100	<p>¿A qué plazos proyecta sus planes y qué tipo de técnica utiliza para ejecutarlos?</p> <p>Se realizan pronósticos a corto plazo pues es difícil conocer que es lo que pueda suceder en un futuro es decir se actúa de manera reactiva pues es lo que ha funcionado en estos últimos años, también se han considerado algunos trabajos a mediano plazo pero en menor proporción.</p> <p>Para ejecutar los planes se utiliza la orden directa y pláticas con los niveles que intervienen en la implantación de alguna acción, o se puede realizar de manera unilateral a través de la experiencia que ha dado durante muchos años de existencia de la empresa.</p>
Oportunidades del entorno	101 102 103 104 105 106 107	<p>¿Conoce a que se refiere el ambiente externo?</p> <p>Es todo lo que nos rodea e influye bastante en nuestra organización pues si no estamos preparados para afrontar a la competencia posiblemente se encuentra en la situación en la cual los clientes cambien los hábitos de compra o cambiando a otra institución que le pueda otorgar mayores beneficios.</p>
Conocimiento de la forma de vida	108 109 110 111 112	<p>¿Qué entiende por cultura organizacional?</p> <p>La forma en que vive la empresa son todas las personas que viven en ella y que tienen diferentes actitudes y habilidades para llegar la consecución de los planes y a la obtención de los resultados.</p>
Utilización de recursos	113 114 115 116 117 118	<p>¿Estaría dispuesto a utilizar los recursos necesarios para mejorar su toma de decisiones?</p> <p>Sería una buena opción pero a veces se tienen destinados los recursos para necesidades primordiales y se hace un poco difícil inyectarlos a otros asuntos que no sea pago, adquisición de mercancía, salarios, etc. Tendría que ser</p>

	119	algo que no se invirtiera mucho recurso y que diera
	120	buenos resultados. Hoy las empresas buscan minimizar
	121	sus gastos y es un riesgo importante pero valdría la pena.

Cédula: B1

Área: Departamentos producción, contabilidad, ventas.

Variable: Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

Tabla No. 2 Cédula de entrevista de los diversos departamentos

CATEGORÍA		ENTREVISTA
Funciones	01	¿Cuáles son las funciones que realiza?
	02	Apéndice F,G,H
Colaboración	03	¿Cuál es la aportación de su área con respecto a la
	04	empresa?
	05	Proporcionar los pedidos a tiempo para que exista una
	06	buena relación entre cliente y empresa, nulificar los
	07	errores de producción, proporcionar requerimientos de
	08	materia prima.
	09	En cuanto a la contabilidad se hace necesario que los
	10	estados financieros se proporcionen cuando la alta
	11	gerencia lo determine, además de poner al tanto a cerca
	12	de las responsabilidades en cuanto a pago de impuestos
	13	así como de pago a proveedores.
14	Es una de las áreas más importantes respecto a la	
15	atención al cliente, de ahí surge toda la actividad de la	
16	empresa, el trato a las personas es un elemento	
17	importante para seguir conservando a los clientes así	
18	como acaparar a los consumidores potenciales.	
19	Las relaciones con la gente tiene que ver con el éxito o	
20	fracaso de la venta de algún artículo, entonces se hace	
21	necesaria la información adecuada, así como la	
22	retroalimentación con referente a la comunicación	
Resolución de problemas	23	¿Cuáles son los problemas más comunes que afronta su
	24	departamento y de qué manera los resuelve?
	25	Por lo regular no se tiene una guía que permita resolver

	26	los problemas, de manera que como van surgiendo se
	27	van afrontando.
	28	La comunicación es uno de los problemas más difíciles
	29	de resolver por motivo a que las personas no tienen bien
	30	identificado que es lo que quieren hacer.
	31	La planeación no se da, las metas que se quieren
	32	alcanzar se encuentran de manera mental y se siguen de
	33	acuerdo a como se vayan cumpliendo pero no de una manera escrita.
Verificación de resultados	34	¿Se fijan metas y de qué manera verifican que se
	35	cumplan?
	36	Solo se verifica que se vayan cumpliendo los objetivos
	37	con base a los resultados obtenidos, por lo regular no se
	38	tiene un parámetro con el cual se puedan comparar los
	39	resultados entonces se hace difícil saber en qué rumbo
	40	se va porque no existen estándares establecidos que
	41	generalmente genera un control deficiente
Conocimiento de estrategias	42	¿Conoce la misión y visión de la empresa y el
	43	departamento?
	44	Al parecer existe una misión y visión que se ha publicado
	45	pero realmente es necesario interpretar lo que quiere
	46	decir, es decir porque rumbo se está yendo y hasta donde
	47	se puede abarcar en cuanto al mercado.
	48	En el departamento no se tiene contemplado alguna de
	49	estas estrategias de antemano muchas personas no
	50	saben lo que es una misión y una visión

Cédula: C1

Área: Contabilidad

Tabla No. 3. Cédula de información de estados financieros

Nombre del documento	Balance General
Persona o entidad productora	Departamento de contabilidad
Fecha y lugar de producción	Comitán de Domínguez, Chiapas ;31 de diciembre de 2006
Persona o entidad destinataria	Gerencia General
Fecha y lugar de destino	Comitán de Dominguez, Chiapas ;01 de enero de 2007
Finalidad y orígenes funcionales	Conocer la situación financiera de la empresa en un período determinado
Carácter del documento	Oficial
Contenido sustantivo	Se desglosan activos y pasivos, y el importe del capital contable de la empresa.

Cédula: C1

Área: Contabilidad

Nombre del documento	Estado de resultados
Persona o entidad productora	Departamento de contabilidad
Fecha y lugar de producción	Comitán de Dominguez, Chiapas ;31 de diciembre de 2006
Persona o entidad destinataria	Gerencia General
Fecha y lugar de	Comitán de Domínguez, Chiapas ;01 de enero de

destino	2007
Finalidad y orígenes funcionales	Conocer las pérdidas y ganancias de la empresa en un fecha determinada
Carácter del documento	Oficial
Contenido sustantivo	Se desglosan ventas, compras y gastos en general para conocer la utilidad del ejercicio en una fecha determinada

Cédula: C1

Área: Contabilidad

Nombre del documento	Estado de origen y aplicación de fondos
Persona o entidad productora	Departamento de contabilidad
Fecha y lugar de producción	Comitán de Domínguez, Chiapas ;31 de diciembre de 2006
Persona o entidad destinataria	Gerencia General
Fecha y lugar de destino	Comitán de Domínguez, Chiapas ;01 de enero de 2007
Finalidad y orígenes funcionales	Conocer la utilización que se le da a los ingresos y egresos de la organización
Carácter del documento	Oficial
Contenido sustantivo	Se desglosan las cuentas que son capitalizables en efectivo en una fecha determinada para establecer el origen de entradas y salidas de circulante.

4.3 Resultados encontrados

4.3.1 Resultados de la cédula de la entrevista a la gerencia general

Con base a la información presentada (cédula A1) se obtienen varios resultados generales a cerca de la gerencia general.

1. En cuanto a la resolución de problemas por tratarse de una empresa pequeña no cuenta con una guía necesaria que le permita ejecutar sus actividades de manera ordenada, la forma de actuar es de manera reactiva pues a falta de acciones propuestas o escritas las dificultadas se van retomando de acuerdo a la experiencia de la persona y no sobre una base sólida que le permita comparar lo ya hecho con lo que se está haciendo realmente.
2. La falta de conocimiento global de la organización hace que se descuide una de las áreas importantes de la organización se habla pues del departamento de contabilidad que genera sus propios informes sin tener una previa supervisión o apoyo por parte de la gerencia general.
3. Se tiene conocimiento amplio de la competencia, en cuanto a número de competidores se refiere pero en realidad no se retoman estrategias que puedan contrarrestar la actuación de grandes instituciones nacionales y transnacionales.
4. Respecto al estilo de la toma de decisiones es totalmente empírico pues se realiza de acuerdo a experiencias pasadas y por lo tanto conlleva a una autoridad unilateral que ejerce el poder sobre las personas sin tomar en cuenta cual puede ser su

punto de vista, que probablemente en estos casos resulta de una falta de planeación.

5. Se detecta claramente una falta de planeación formal, desde la determinación de pronósticos hasta la elaboración de presupuestos, siendo una parte medular en la actuación correcta o no de la empresa, se hace hincapié en que sin una guía específica difícilmente se pueda tener una visión hacia donde se quiere llegar, posiblemente la empresa se encuentre actuando de una manera eficiente según las personas al mando pero se podrían aplicar técnicas específicas para poder inclinarse hacia un estado de actuación mejor, de productividad y acertividad.
6. El ambiente o entorno general de la empresa puede tornarse una oportunidad o puede volverse una amenaza es por ello que las personas al mando solo encuentran al medio ambiente como un posible peligro competitivo, más no como un gran abanico de alternativas potenciales que están esperando ser explotadas por alguien y quién mas sino el ente económico es quien debe de tomar en cuenta esas opciones que a la larga vienen a redundar en posibles y sin lugar a dudas mayores márgenes de ganancias.
7. Lo trascendental en cuanto al manejo de dichas oportunidades es que la empresa se encuentre realmente preparada para afrontar los retos de su alrededor y no simplemente decir que hay que luchar contra la competencia como se mencionó anteriormente sino de preparar a todas las personas para que realmente se encuentren en plena convicción de comprometerse, se observa realmente que se tiene claramente

definido el concepto de cultura organizacional, pero bastaría con observar de manera simple que ese proceso de acoplamiento es difícil para el recurso humano con todo y su capital.

8. La falta de disposición del manejo de los recursos se convierte en una barrera sólida que se detecta inmediatamente en la actitud de la gerencia, ellos siempre buscan minimizar sus costos para incrementar la rentabilidad de su inversión, eso se manifiesta en todas las instituciones que tienen como finalidad el lucro.

4.3.2 Resultados encontrados en la cédula de entrevista a los jefes de departamento.

Por otro lado en cuanto a los departamentos que tienen como actividad principal colaborar con el objetivo general organizacional (cédula B1) se tiene lo siguiente:

1. Disposición para la consecución de tareas, en este caso se habla de todas las actividades que tienen que ver con la producción, con las finanzas y con las ventas, que son las áreas más susceptibles de estudiarse,
2. Las áreas principales resuelven sus problemas de manera aislada y empírica regularmente toman a la comunicación como uno de los principales problemas que ocasionan malos entendidos y de manera puntal se da la duplicidad de funciones. Es una de las causas la falta de planeación hasta para poder tomar una decisión se observa pues que tampoco éstas áreas pueden contar con una guía de acción escrita que les permita

llevar a cabo acciones útiles para el mejoramiento de su actividad. Por parte del departamento de ventas únicamente se hace mención que se hace importante la retroalimentación que tenga el consumidor para lograr el proceso de compra, es decir que mientras más información tenga en mente el consumidor a cerca del producto que se ofrece mayor será la posibilidad de generar el tan anhelado proceso y culminación del intercambio.

3. A falta de planeación formal trae como consecuencia la carencia de procesos de control administrativo, se puede observar que no se sabe que tanto se avanza en la organización pues no se conocen actuaciones pasadas basadas en números ni mucho menos actuaciones que puedan tomar la característica de proyección. Por lo tanto la ausencia de control no permite que los departamentos se fijen metas a futuro pues no saben a ciencia cierta si están cumpliendo con su cometido.
4. Si a esto se le agrega el desconocimiento de las estrategias básicas de la organización da como resultado la desorientación plena de todas las personas pues la falta de conocimientos técnicos se dificulta para saber hacia dónde se dirige la institución y cuál es la razón de ser, en este caso se hace referencia a la misión y visión de la empresa que vienen siendo los indicadores que dicen y dictan la realidad organizacional.

De acuerdo a los resultados generales anteriormente mencionados se puede identificar a la gerencia general como un eslabón primordial que sujeta a todos los demás pero a falta de orientación la situación de la pequeña empresa se complica pues las

funciones principales de la organización no se pueden desarrollar correctamente y existen muchos contratiempos a decir, el plan no es propuesto como alternativa de solución para mejorar la toma de decisiones (cédula A1, líneas 05-08)

Independientemente que se tenga un sistema motivacional dentro de la institución existe la llamada rotación de personal que viene a contribuir en el empobrecimiento de la cultura organizacional (cédula A1, líneas 14-19)

No obstante que estos incentivos se tienen en cuenta al tomar la participación del trabajador en decisiones que en realidad no impactan mucho a la organización de una manera estratégica pero si con el funcionamiento y fin principal de todo organismo que es la de generar rendimientos mayores, uno de éstos ejemplos se puede retomar cuando se introducen nuevos productos, en los colaboradores recae la responsabilidad de sugerir artículos que realmente hayan tenido la experiencia de que el cliente se los haya solicitado, es una buena fuente para determinar el éxito en la introducción de nuevas líneas de productos o servicios contemplados en la diversa gama de actividades que realiza la organización, (cédula A1, línea 60-67)

Partiendo de la toma de decisiones consensada en la minoría de los casos la unilateralidad viene siendo un aspecto que preocupa, pues si se toma en cuenta que por el tamaño de la empresa se puede tener contacto directo con todas las personas se hace necesario practicar la participación de abajo hacia arriba, se dice que las instituciones que practican esta técnica suelen obtener buenos

resultados claro está que los límites deben ser marcados por la propia gerencia quien sabrá hasta donde los participantes deben intervenir en una toma de decisiones de manera democrática, pero en actividades como relacionarse con los proveedores al solicitar las mercancías si se hace necesario delegar esta función pues independientemente que la gerencia lo realice de la mejor manera pero tomando en cuenta eso se tiene lo siguiente.

1. Al no contar con la presencia del representante legal, se torna difícil negociar con algún proveedor.
2. La negociación está sujeta a la disposición del gerente.
3. No se abre la opción para generar los mismos resultados con otra persona.
4. Se centraliza demasiado cosa que puede recaer en la pérdida de clientes por no saber realmente como poder hacer negocios con los proveedores, y por último;
5. El margen de utilidades o ganancias se puede ver reducido en un porcentaje considerable pues al no delegar la función y al encontrarse ante una situación de exigencia del cliente se puede perder a un consumidor que nos compraba de una manera real, y potencialmente se pueden dejar ir a muchos compradores (cédula A1, líneas 53-58)

Si se toma en cuenta que el departamento en donde se tiene más preocupación es el de finanzas no se puede dejar actuar tan libremente a esta área, cabe recalcar que se entiende que no se debe tener una supervisión directa sino una comunicación directa, es decir, que la gerencia deberá estar más apoyada con la información que

surge de dicha área para que realmente sea un parámetro que le permita tomar adecuadamente sus decisiones de inversión, financiamiento u otra estrategia que le permita ampliar sus rendimientos, así que se trata de que se realicen informes eficientes que permitan tener un panorama amplio de las finanzas para ver qué se tiene que hacer con la utilidad obtenida o si se tienen pérdidas como enfrentarlas (cédula A1, líneas 24-30) pero sin embargo si no se tiene un plan para darle camino óptimo a las ganancias se recae de nuevo en la deriva de los propósitos principales de los que tienen que ver con la vida de la empresa (cédula A1 líneas 05-07)

Partiendo de la información que tiene de la competencia se dice que ha mantenido un liderazgo en el mercado pero que en realidad han entrado al mercado tiendas transnacionales y nacionales a competir directamente con la empresa, cabe mencionar que al hablar de competencia se dice de dos empresas o más que poseen las mismas características y los mismos recursos, por lo tanto no se considera a las empresas muy grandes como una competencia por los supuestos antes dichos, sino más bien como un reto para ofrecer los mismos servicios y tratar de igualar precios que se puede realizar con diversas estrategias básicas, específicamente integraciones hacia delante de la organización, hacia atrás de la organización o alguna integración vertical, ello da como resultado.

1. Que la empresa logre posicionarse en el gusto del consumidor independientemente que ofrezca la competencia grupos de productos sustitutos.

2. Mayor participación en el mercado logrando controlar directamente a algunos distribuidores y detallistas que venden nuestro producto, se puede tener la opción de venderlo directamente.
3. Tener mayor control sobre los proveedores, es decir negociar con ellos para alcanzar niveles de precios de materia prima mucho menores que permitan reducir el margen de los costos y aumentar el margen de utilidad referentes a los artículos ofrecidos (cédula A1, líneas 37-50)

Cuando se tienen indicios de practicar algún tipo de estrategia como la de llegar directamente al cliente (cédula A1, líneas 70-76) se puede decir que la empresa en realidad si practica algún tipo de planeación, el único obstáculo que se tiene es que no se pone en papel y fácilmente se puede olvidar el plan, que no quiere decir que se vaya de la mente de la persona que lo está adoptando sino más bien que no se le pueda dar seguimiento en aspectos tales como:

1. Consecución del plan.
2. Seguimiento de los resultados obtenidos.
3. Posible retroalimentación de aquellas actuaciones que hayan resultado en beneficios para la organización,
4. Control sobre aquellas actividades que hayan sido susceptibles de alcanzar malos resultados.

En otro contexto se dice que también los objetivos deben ser medibles y cuantificables dándoles un tiempo para cumplirse y un valor para apreciarse, por lo regular la pequeña empresa lleva a cabo

un liderazgo reactivo, pues lo proactivo no cabe dentro de su diccionario de sus operaciones, por lo regular trabajan a corto plazo, a un año a dos años, cabe mencionar que el plazo es establecido por la propia persona pero generalmente en este tipo de empresas se trabaja bajo este parámetro, de nuevo entonces no se fijan estrategias a largo plazo para generar otro tipo de pensamiento administrativo (cédula A1, líneas 90-95)

Cuando no se generan plazos para ejecutar las labores generalmente se recae en aspectos como siguen:

1. Frustración al no cumplir adecuadamente con el plazo que se estableció como óptimo.
2. El control se pierde automáticamente al saber que se ha cumplido con alguna meta, la siguiente se pierde en el espacio del tiempo.
3. No se tiene un orden exacto de cuál es la meta que se debe cumplir, a veces se concentra la energía en alguna actividad que no puede generar resultados positivos a corto plazo.

Si la institución está dispuesta a poner todo el empeño posible quizá se logren resultados inimaginables, pero no solamente basta con la buena intensión de los altos mandos, no se trata de leer un cuento y de llegar a un final feliz, se trata pues de que las propias cabezas de la organización estén dispuestas a invertir el recurso necesario para establecer situaciones básicas, formular estrategias, aplicar las estrategias y por último evaluarlas, se dice que hoy las empresas tratan de minimizar a cero sus gastos pero en realidad esto se debe

ver como un tipo de inversión a largo plazo (cedula A1, líneas 115-121)

Esto tiene que ver con el tipo de pensamiento estratégico que se tenga que realmente se arraiga con base a una cultura organizacional sólida, es decir que ya haya pasado de un estadio de nacimiento a un estadio de madurez organizacional pues es más fácil adoptar decisiones certeras que van en beneficio de toda la organización para generar desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de todos aquellos que conforman una cultura, un pensamiento, valores, actitudes, aptitudes y sobre todo compromiso como valor único que genera muchos puntos positivos a la actividad global de todo organismo con ánimo de lucro (cédula A1 líneas 109-1129)

Haciendo referencia a las áreas medulares susceptibles de estudiarse como lo son: producción, finanzas y ventas, siendo éstas las de mayor por parte de la gerencia siguen un mismo procedimiento para la toma de decisiones, volviendo a caer en el liderazgo situacional pero reactivo, pues por lo regular los problemas los van resolviendo de acuerdo a su experiencia y lo que es aún más común en las empresas pequeñas o familiares es que como van surgiendo las situaciones adversas las van enfrentando (cédula B1, líneas 24-27).

Los objetivos realmente están bien cimentados, pero no se tiene la guía que permita verificar hasta donde estoy cumpliendo con mis metas y hasta dónde puedo corregir las desviaciones, los controles administrativos son muy importantes pero antes de tener estos debe

establecerse claramente el proceso administrativo que regirá el comportamiento de la organización.

4.3.3 Resultados encontrados de la cédula de información financiera.

Siendo uno de los departamentos que tiene más autonomía el departamento de contabilidad genera informes referentes a la situación financiera, participando en el momento que se le requiera datos e información sobre los activos, los pasivos y el importe de capital contable, la importante es que esos datos arrojen índices relevantes para poder tomar las decisiones y no solamente números que indiquen cantidades que no pueden ser interpretadas por las personas que se dedican a elaborar las estrategias, como lo son el gerente general y los jefes de departamentos (cédula C1)

Además un indicador de las utilidades relacionadas con las ventas obtenidas es el estado de resultados que permite conocer en determinado momentos las pérdidas y ganancias obtenidas durante un período determinado, al desglosar aspectos como ventas, compras y gastos en generar se conoce cuál es la rentabilidad en el ejercicio, se vuelve a retomar la necesidad de poder interpretar esos números, pues de ellos depende conocer la situación financiera y de saber en determinado momento la liquidez, la rotación de inventarios y muchos otros indicadores que vienen a ser útiles y que no se tienen en determinado momento (cedula C2)

4.3.4 Resultados encontrados en la encuesta a los trabajadores

Se toman en cuenta también situaciones de los trabajadores

quienes son en realidad la fuente operacional que mueve al organismo de una institución, se lograron los siguientes resultados.

Se puede observar que un buen porcentaje de los colaboradores de la organización desconocen totalmente que es lo que busca la empresa, generalmente es un problema común en todas las pequeñas empresas pues únicamente se les da a conocer a los empleados sus operaciones o instrucciones básicas, es una opción generar información que permita a las personas conocer a toda la empresa a través de difusión masiva, utilizando las paredes puertas y otros lugares visibles la misión de la organización. Se hace indispensable el seguimiento de dicha publicación, eso se puede realizar a través de pequeñas encuestas a los clientes para ver si realmente están recibiendo la información necesaria de los productos, es ahí donde se tiene un indicador si se conoce en realidad lo que se está ofreciendo es decir el funcionamiento y utilidad de los artículos que son en realidad la razón de la empresa, la venta y utilidades.

El 67% de los trabajadores no sabe qué futuro puede tener la organización, es una clara muestra de que no existe difusión de las principales estrategias que persigue, lo esencial del empleado no es solo satisfacer sus necesidades individuales, sino proyectarse a 5 o 10 años para tener la seguridad de poder seguir cumpliendo con sus expectativas y cumpliendo sus requerimientos básicos

Un punto a favor para que se pueda dar la difusión de la misión, de la visión, de los objetivos y las estrategias es la buena comunicación que se da entre los jefes y los empleados, se hace fácil

entonces la difusión, siempre y cuando se lleve de manera ordenada es decir, que no se pretenda dar a conocer los aspectos antes mencionados, sin antes llevar a cabo una etapa de sensibilización para que los colaboradores entiendan la utilidad de conocer de manera integral el porqué de su trabajo.

Cuando las personas no saben el rumbo se demuestra literalmente que existe un problema, si las personas no tienen una meta clara hacia donde van y sobre todo curso de acción que los guíe se hace imposible exigir un buen funcionamiento, por lo general las empresas familiares tienen este problema debido a una falta de planeación que les permita verificar actuaciones pasadas con algún parámetro establecido con anterioridad, para eso se hace importante ver cuáles son las potencialidades de las personas, hacer análisis de puestos y comparar el desempeño obtenido de acuerdo a los objetivos fijados.

Las personas que laboran dentro de un departamento por lo regular afrontan sus problemas de acuerdo a la experiencia es difícil que un trabajador pueda afrontar diversos acontecimientos con el conocimiento empírico que le da el desarrollo de sus labores.

Se hace necesario un plan contingente que le permita tomar decisiones de manera más acertada, se puede identificar que un 33 % tiene comunicación con su jefe pero no le garantiza que la decisión que tome sea la adecuada.

Es imposible que se puedan exigir algunos resultados sin una previa guía que permita comparar que es lo que se está logrando y una guía de acción no es más que un plan por escrito que de lograr apegarlo a lo que se ha previsto se asegura por lo menos el cumplimiento de alguno de los objetivos básicos de la organización

La importancia de formular planes y llevarlos a cabo es complementada a través de una orientación que se le debe de dar al trabajador, si bien se observa en la empresa los empleados casi nunca han recibido alguna orientación de cómo pueden resolver algunos problemas que se presentan en su trabajo, prácticamente un 86% solo tiene un indicio de cómo se debe comportar ante situaciones adversas el resto está completamente vulnerable frente a los problemas y situaciones que se dan cotidianamente en el mundo empresarial.

CAPITULO V

5. PRODUCTO FINAL

Con base al trabajo realizado se llego a proponer el siguiente modelo de planeación estratégica que permite a los que tienen la dirección de la misma mejorar su toma de decisiones.

El modelo es aplicable para una pequeña empresa que se dedique a la comercialización y fabricación de artículos deportivos y considera aspectos y problemas que se suscitan cotidianamente dentro de las organizaciones pequeñas que se rigen bajo personas que toman decisiones de manera unilateral.

Por lo anterior todo modelo tiene un objetivo, el sugerido en este trabajo posee bases necesarias para propiciar crecimiento y desarrollo en la organización generando un ambiente para mejorar la toma de decisiones o por lo menos guiar eficazmente al logro de los objetivos, es así que se puede lograr mayor rendimiento en las inversiones trayendo como consecuencia mayores utilidades que independientemente del giro y tamaño es el propósito básico de todo ente económico.

El modelo consta de nueve módulos que busca desarrollar de una manera eficiente a cada una de las áreas que la conforman, y cada uno de estos conceptos integra una fórmula para que la empresa tenga mayor competitividad restando acciones de los competidores y generando mayor participación en el mercado.

Esta propuesta puede aplicarse a cualquier empresa del mismo tamaño pues contiene elementos necesarios para poder guiar a una mejor toma de decisiones consensada, o simplemente una toma de decisiones apegada a las situaciones de cambios actuales en la globalización, en la competencia y la naturaleza misma.

El modelo que se presenta a continuación se puede aplicar a la pequeña y mediana empresa pues se relaciona con el sugerido por los autores Leonard D. Goodstein, Timothy Nolan y William Pfeiffer.

5.1 MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA PEQUEÑA EMPRESAS

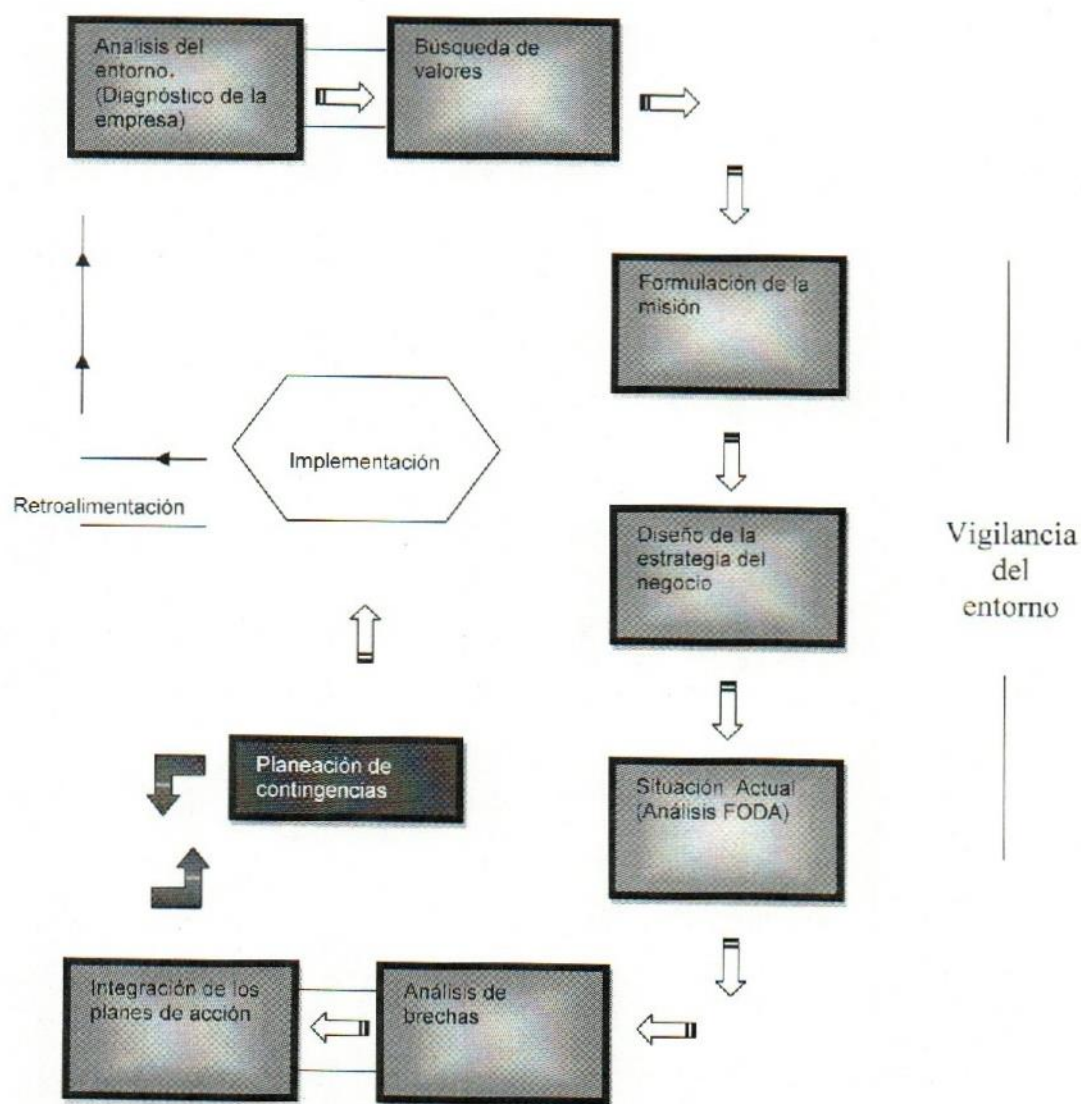


Figura No. 17 Modelo propuesto

5.1.2 Análisis del entorno (Diagnóstico Organizacional)

El modelo arranca con la base de tener información a cerca de la organización, en realidad la forma en que se obtienen los datos se

base principalmente en la utilización de la observación y de platicas con los diferentes niveles de la organización, es más bien el principio para que se puedan formular cuestionamientos adecuados que permitan resolver los problemas de tomas de decisión, a continuación se enumeran aspectos básicos de un diagnóstico organizacional.

- a) Como los representantes toman las decisiones empresariales.
- b) Como afecta directamente al grupo esa toma de decisión.
- c) Sobre qué condiciones se realiza el estilo de toma de decisión.
- d) De qué manera trabajan las personas, si en base a un plan o a una instrucción directa.
- e) Organización de los recursos (humano y no humano)
- f) La manera en cómo resuelven sus problemas.
- g) Condiciones de comunicación.
- h) Condiciones físicas.
- i) Proyecciones.
- j) Propósitos, redactados o no.

Como propuesta para llevar a cabo este diagnóstico se realizar actividades dentro de la organización, esta labor consta de varios pasos, en el trabajo de investigación se da a conocer diferentes antecedentes de la organización, así como su información general, lo que se manifiesta es el giro de la organización, con cuántos trabajadores cuenta, quienes son sus principales competidores,

tamaño, ubicación, la infraestructura y quien representa legalmente a la organización.

En segundo lugar se realiza un estudio de sus recursos humanos en el cual se pueden observar que tipo de planes de capacitación tiene, analizar cuál es su índice de rotación, que prestaciones otorga, cuales son las políticas y tipo de comunicación con el personal y por último se analiza el salario, el cual se puede llevar a cabo a través de una valuación de puestos, particularmente el método de alineamiento que es el más sencillo y menos costosos para este tipo de empresas pequeñas.

En tercer lugar, se analizan aspectos como la capacidad instalada, el tipo de tecnología que se maneja, el equipo requerido para la producción, la capacidad de producción, por último se analizan los manuales que utilizan para sus procesos.

Como tercer paso se analizan el aspecto contable que se relaciona directamente con las finanzas, ya en cédulas anteriores en donde se realiza un pequeño análisis da un indicio de cómo se manejan las finanzas en la organización, se analizan ventas, utilidades, y lo principales a través del análisis de la información se pueden establecer los indicadores financieros, que en primero de los casos son en los que la organización tiene puesta la mira pues son los rendimientos la parte medular de cualquier empresa.

Las razones financieras que se pueden aplicar son las siguientes: razón circulante, prueba de ácido, apalancamiento, rotación de cuentas por cobrar, rentabilidad de la inversión y

también se pueden realizar indicadores como la TIR (tasa interna de rendimiento) y el VPN (valor presente neto)

5.1.3 Búsqueda de valores

Se basa en conocer la cultura organizacional de la empresa en todos los ámbitos desde los tangibles hasta los que no se pueden ver a simple vista, para el estudio de la cultura es necesario saber de qué manera se puede relacionar el trabajo individual de los colaboradores en posición frente a los propósitos generales de la institución.

Se pueden enumerar varios factores susceptibles a analizarse para llegar a un esclarecimiento profundo y claro de todos aquellos elementos que integran una cultura de empresa, por ejemplo si se habla de factores formales o visibles se pueden presentar datos como lo son:

- Metas/objetivos
- Estructura
- Tecnología
- Organización (funciones, atribuciones y tareas)
- Recursos (técnicos, humanos y materiales).
- Actividades.

Por otro parte se identifican factores informales o invisibles, tales como:

- Necesidades, motivaciones, aspiraciones.
- Valores, intereses, actitudes.
- Sentimientos.
- Expectativas y reacciones.

Se habla en este punto de la búsqueda de la cultura organizacional, a través de las entrevistas realizadas y a los resultados obtenidos se pueden identificar los diferentes elementos que contiene la empresa, tanto visibles como invisibles, que tan identificados se encuentran con la empresa y cuáles son los intereses que los mueven para trabajar, así como también cuales son las diferentes actitudes que toman cuando se enfrentan a diversos problemas en los apéndices "A", "B", "C" y "D" se pueden identificar fácilmente estos aspectos.

5.1.4 Formulación de la Misión.

La formulación de la misión es una declaración de conceptos y actitudes más que de detalles específicos. Por dos razones, es generalmente amplia en sus alcances: primero, porque una formulación de misión de amplio alcance permite el estudio y la generación de una gran variedad de objetivos y estrategias factibles; la segunda, para ser amplia. De este modo se pueden interrelacionar los pensamientos de las personas que componen la institución o la empresa para consolidar mas esta idea.

A pesar de que una misión deba ser amplia en sus alcances, hay que tener cuidado en desarrollar una formulación que incluya todas las

opciones estratégicas, pues de no ser así ello la convertiría en inútil. Por ejemplo, la formulación de misión de una empresa ensambladora de autos no debe contener la posibilidad de diversificación hacia el campo del procesamiento de alimentos. Es necesario lograr el equilibrio entre especificidad y generalidad.

La misión debe tener varios propósitos entre ellos se puede considerar:

- Ser una fuente de teoría que pueda que guiar el quehacer de la institución.
- Lograr consolidar una formulación explícita de propósito duradero
- Indicar la idea que tiene la institución hacia los demás (indicar quiénes somos y que hacemos)
- "Debe incentivar en todos los trabajadores de la empresa para otorgar el sentido de pertenencia a la institución

La misión debe explicitar claramente:

1. Qué tipo de institución es, en este caso se hace referencia de una empresa privada
2. La ubicación geográfica
3. Concepción del credo y los valores que son implícitos entre los participantes de la organización.

Una misión correctamente diseñada es vital para la formulación, ejecución y evaluación de estrategias. Carecer de una clara

formulación de misión puede llevar a que las acciones a corto plazo se conviertan en peligrosas en el largo plazo. La misión debe siempre revisarse para adaptarla a cambios ambientales importantes, pero sólo requerirá pocos cambios si ha sido preparada con cuidado. Las formulaciones de misiones verdaderamente efectivas resisten la prueba del paso del tiempo.

Para este rubro se toma en cuenta la misión de la empresa que no se trató de cambiar pues posee las características necesarias para llevarla a cabo pero lo primordial es tratar de llevar esa filosofía a la mente de los colaboradores para que se encuentren totalmente identificados con la organización, a través de carteles, pláticas de capacitación e instrucciones directas, dicha misión se enuncia así:

“Ofrecer a la población en general artículos deportivos, militares y escolares de calidad, promoviendo la cultura física, la recreación y el deporte con ello crear una cultura deportiva en la ciudad de Comitán y en los principales municipios del estado”.

Como se dijo anteriormente no se pretende el cambio de esta filosofía, más bien se requiere que cada uno de los miembros de la organización este consciente de que es lo que desea la dirección.

5.1.5 Diseño de la estrategia de negocio.

Lo fundamental de la formulación de estrategias radica en verificar si en este momento la pequeña empresa está realizando las cosas de una manera eficiente y como puede ser más eficaz en lo que

hace, logrando encontrar un factor de productividad en ambos elementos de rendimiento.

Las estrategias deberán formularse en constante acuerdo con todas las áreas de la institución y lo que es imprescindible es la comunicación de dichas acciones a emprender, lo que se busca al diseñar que tipo de estrategia deberá tener el negocio es que se emitan claramente las acciones a ejecutar, determinar los tiempos en que deberán llevarse a cabo, los recursos necesarios para lograr la productividad en su aplicación, así como los tiempos y los responsables que tienen a su cargo la misión de obtener resultados que lleven a una competitividad en la empresa.

Se requiere el compromiso de toda la institución para llegar a una relación entre objetivos, estrategias, actividades, recursos y tiempos.

El enfoque de la estrategia inicial abarca cuatro ideas claves, que son:

1. Las "acciones" a emprender para lograr los objetivos, como en los objetivos, mismos.
2. La "búsqueda" de ideas claves en lugar del rutinario principio de implantar las políticas basándose en una sola idea que podía o no necesitar una consideración.
3. Interés en "cómo" se formula la estrategia, no únicamente en qué resultara de ella.
4. Abandonar lo convencional de que la relación entre empresa y su entorno era más o menos estable y previsible.

Dentro del modelo sugerido se pueden llevar a cabo varias estrategias o planes de acción para beneficio de la organización y enfocada directamente a la competencia, tales estrategias pueden ser:

- a) Apertura de sucursales en lugares estratégicos (cabe mencionar que se está sugiriendo abrir un establecimiento en la ciudad de Comalapa, lo que fue de mucha ayuda para la empresa conocer este modelo).
- b) Implementar planes y programas de capacitación.
- c) Establecer políticas y procedimientos.
- d) Detectar en cantidad la rotación de inventarios identificando los productos en base a la ley de Pareto del 80/20, es decir reconocer que el 20% de los productos generan el 80% de las utilidades.
- e) Creación de nuevos empleos, utilizando el análisis de puestos y la valuación del desempeño,
- f) Analizar salarios con base a la valuación de puestos.
- g) Realizar inventarios.
- h) El manejo de las existencias o estándares de mercancía a través de un software de información.

5.1.6 Situación actual (Análisis FODA)

Con respecto a los pasos anteriores se debe entonces analizar el ambiente específico y contextual de la organización.

En el ambiente específico se puede considerar

- a) Ambiente interno de la empresa (Fortalezas y Debilidades)
- b) Ambiente contextual (Oportunidades y Amenazas)

En este rubro se pueden analizar las principales dificultades por las que pasa la pequeña empresa, principalmente alguna carencia, necesidad o debilidad de la institución. De ahí se puede derivar que en este modelo se pueden sugerir las debidas soluciones para aprovechar las diversas oportunidades del entorno.

Uno de los aspectos por los cuales se analizan las fortalezas y las oportunidades, es precisamente lograr aprovechar estas últimas de acuerdo a las capacidades y habilidades gerenciales representadas por todos los recursos, es decir bienes de capital y sobre todo capital humano.

También es importante considerar que dentro del estado pueden existir diferentes apoyos para la pequeña empresa, es ahí donde se aprovecha este análisis para rescatar todo aquello que se identifica como oportunidad de mejorar la competitividad de la vida organizacional con base en una toma de decisiones menos equivocada a la hora de emitir la última palabra

Al considerar las debilidades se deben tener en cuenta aspectos como los recursos, deficiencias en la capacitación, en planeación en integración en estrategias y capital humano; al hablar de fortalezas se toman en cuenta por ejemplo, la información, atención al cliente, carácter emprendedor, cabe señalar que en cualquier momento esas

fortalezas pueden ser debilidades y viceversa, dependiendo el análisis previo que se registra en el diagnóstico organizacional.

Al referirse a las amenazas y oportunidades se pueden tomar en cuenta la economía del país , los incentivos fiscales, la competencia desleal, el costo que nos cobran al comprar insumos, se les denomina también variables independientes pues no tienen ninguna reacción con respecto a las actividades cotidianas de la organización, más bien son elementos aislados que juntos conforman el entorno general, se hace preciso analizar periódicamente este entorno para saber cómo se debe actuar ante los cambios periódicos de este rubro.

Siguiendo con el modelo se pudieron identificar los aspectos fuertes y débiles de la organización, así como las ventajas y retos del entorno.

FORTALEZAS.

- Los clientes identifican claramente a la organización.
- Cuenta actualmente con 4 establecimientos (en la ciudad de Comitán posee 2 tiendas, San Cristobal y Tuxtla Gutiérrez).
- Las personas que llevan a cabo la dirección de la organización poseen conocimientos administrativos, en cuestión de licenciaturas, el gerente cuenta con una licenciatura en administración.
- Posee un manejo adecuado de su circulante en efectivo, es decir puede hacer frente a sus deudas de acuerdo al análisis de las cédulas de los estados financieros que se hizo con anterioridad.
- Cuenta con maquinaria de punta.

- Próximo registro de marca

DEBILIDADES

- La debilidad principal es que la toma de decisiones es empírica, a través de este modelo de planeación se sugiere una guía científica que ayude a la toma de decisiones.
- Existe desconocimiento de objetivos de la organización por lo que el personal carece de motivación.
- La persona que funge como representante legal no toma en cuenta la información financiera para emitir sus decisiones.
- Existe duplicidad de funciones.
- No se controlan adecuadamente los costos.
- No se tienen elaborados perfiles de alto desempeño
- Carece de sistemas de información de recursos humanos, hablando de un inventario de habilidades, conocimientos y actitudes.

OPORTUNIDADES.

- Nuevos mercados.
- La tecnología va progresando ofreciendo diferentes alternativas para mejorar los procesos productivos.
- Existe la oportunidad de llevar el producto a otros países.

AMENAZAS.

- Incursión de empresas transnacionales como grupo Wal-Mart y Copel, quienes manejan productos complementarios y sustitutos, a precios competitivos.
- Las nuevas reformas de ley, en este caso el IETU (el impuesto empresarial a tasa única)

5.1.7 Análisis de brechas

Una vez que se ha realizado el análisis FODA (Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) se debe hacer un análisis de las brechas que consiste directamente en establecer estrategias para ir cerrando caminos que se establecieron con anterioridad, esto permite una fuente de comprobación de lo que anteriormente se estaba haciendo con las acciones que se deben tomar para llegar más rápido a los objetivos.

5.1.8 Integración de los planes de acción.

Una vez que se hayan establecido las brechas y las estrategias para cerrar las anteriores se debe entrar ya a integrar los planes que van a regir al modelo, las estrategias van respecto al mercado potencial al cuál se desea acceder o también el mercado en el cual queremos aumentar la participación, los productos que se van a manejar en esta incursión o mejoramiento a los mercados, los empleados que van a participar en la consecución de los objetivos, y

parte importante es el financiamiento que debe solventar las acciones requeridas.

Por otro lado se establecen los plazos en los cuales se van a cumplir los propósitos, cabe mencionar que la planeación estratégica siempre trata con objetivos a largo plazo, para este caso se toma el plazo a 5 años, para darle mayor seguimiento a todas las actividades desarrolladas.

5.1.9 Planeación de Contingencias.

Se elaboran planes para cualquier desviación que pueda haber en la aplicación de las estrategias, un punto trascendental es que siempre se deben tener alternativas cuando algo resulta mal, la naturaleza de la planeación de contingencias radica en que nada es absoluto, todo es relativo para ello se elaboran este tipo de estrategias ante cualquier adversidad y cambio que pueda interrumpir el proceso de planeación estratégica.

Los casos en los que puede utilizarse dicha planeación puede ser en cambios que realicen los competidores o realicen estrategias agresivas que principalmente son de mercadotecnia y que afecten directamente a las estrategias de la organización, otro caso podría ser también cambios en las variables independientes como la economía, la política y el gobierno que siempre son cambiantes y dirigen su actividades en contra de la pequeña empresa.

5.1.10 Implementación.

Es aquí donde se llega a la cúspide de la planeación estratégica en donde se aplica ya todo lo que se elaboró anteriormente aquí se realiza el Plan de comunicación, controles gerenciales y programas de remuneración que apoyen el plan estratégico, herramientas y entrenamientos.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES

6.1 Conclusiones de la investigación

De acuerdo al diagnóstico realizado se puede observar que se necesita contar con una base sólida con la cual la empresa debe actuar respecto a sus objetivos institucionales

Se hace hincapié en la implantación de un modelo de planeación estratégica para retomar los caminos adecuados previa decisión del mando superior para el cumplimiento de las metas.

Por lo anterior se hace mención que la empresa puede sobrevivir ante los cambios tan drásticos que se vive en un mundo competido y globalizado, la manera en que se puede preparar a la organización para hacerla flexible es proporcionar los medios de información suficiente para que la toma de decisiones sea proactiva y dinámica.

El estilo en la toma de decisiones que regularmente se da en las empresas familiares o pequeñas es de forma unilateral, que normalmente es la manera más efectiva y rápida de hacerlo, sin tomar en cuenta que precisamente el ciclo de vida de la institución se acorta, posiblemente con esta forma de dar órdenes se llegue muy rápido a la cúspide, pero el mantenimiento en ese rubro es lo que más puede costar y por lo tanto puede tambalear en esa posición haciendo más elocuente su caída en picada.

Una institución que se encuentra bajo el régimen del liderazgo autoritario siempre tiene la desventaja de crear un ambiente de tensión haciendo las tareas repetitivas y haciendo temeroso al colaborador al no cumplir con las expectativas de todo ente económico que son las de generar más y mejores utilidades.

Todo conlleva a una especificación precisa de que es lo que se desea lograr, y se puede realizar a través de un modelo que permita que todos los esfuerzos, capital humano (capacidades, habilidades, actitudes, conocimientos, aptitudes, valores, etc.) y todos los recursos no humanos se logren conjuntar para trabajar en un esquema de administración-sistema, que se encuentre relacionado precisamente con el medio ambiente externo, si bien el enfoque de sistemas permite comprender a la organización como un todo pero en realidad no le dice cómo hacerlo.

Es del conocimiento que bajo cualquier técnica que se trabaje en administración se habla de un proceso administrativos que permita una conjugación de sus etapas es decir planeación, organización, dirección todas ellas coludidas con una de las etapas muy importantes como lo es el control, pues permite que se puede verifícas si nuestras estrategias se están llevando a lo que se postula como real y alcanzable.

La forma en que se maneja a una empresa como sistema en considerando las entradas como catalizadores de insumos y el proceso que viene siendo como una mezcladora que lleva a ella todos

los recursos necesarios para producir bienes y servicios que son considerados como resultado final, por último la retroalimentación tan ansiada pero en muchas ocasiones apegada a la realidad y el control mal aplicado puede manifestarse como un indicio de una mala administración.

Lo que se busca en todo organismo es la estabilización o el llamado status quo que resulta de una búsqueda total de satisfacción de necesidades y normalización de los procesos, lamentablemente para las pequeñas empresas ese estado de equilibrio se rompe continuamente sin poder llegar a una base sólida que le de cómo respuesta ese suceso, dentro de la región se habla muy poco de técnicas eficientes para realizar todas estas actividades, pero sin embargo el hecho de no saber si se aplican no tiene nada que ver con la posible existencia y efectividad de los métodos utilizados.

Si bien la planeación estratégica no representa una poción mágica para resolver muchos de los problemas graves que se suscitan se puede decir que es la antesala para que los grupos puedan empezar a practicar su capacidad de entendimiento con las personas, con el ambiente, y con la empresa.

Retomando ya la aplicación del modelo se dice que se pueden manejar las fortalezas y debilidades y se pueden aprovechar al máximo las oportunidades ahora así a través de la formulación, implantación y evaluación de estrategias que precisamente se abordan como lo principal para el aprovechamiento máximo de los recursos

(eficiencia) y el cumplimiento de los objetivos y la obtención de resultados (eficacia) que combinados se logra un importante concepto llamado productividad empresarial.

Lo que se pretende es que a través de un diagnóstico organizacional se logre identificar con certeza los aspectos favorables que tiene la pequeña empresa y cuales señalados como su contraparte, así como también reconocer las variables externas que pueden afectar de manera positiva o negativa a su funcionamiento.

Precisamente a todo ello se logran formular estrategias como las conceptuadas como de integración, de penetraciones al mercado, intensivas y defensivas, todo con apego a los recursos que se posean en ese momento.

Después sigue la implantación que es una forma de aterrizar lo antes planeado, con estricto apego a lo que plasma en un papel.

Y para finalizar establecer un control para saber si se siguen retomando los procesos que me llevaron hacia el éxito de mis planes o ejercer un tipo de revisión para realizar acciones correctivas.

La ventaja se la lleva la persona quien toma decisiones importantes que tienen que ver con la vida diaria de una pequeña empresa, y la pregunta es cómo puede lograr una buena actuación al tomar decisiones, la respuesta es a través del ordenamiento de todo lo que desea lograr, para no tratarse de comer al mundo en un solo bocado.

Los individuos que colaboran a la consecución del propósito de la organización también obtienen beneficios al observar que sus actividades están siendo tomadas en cuenta, de antemano ellos sabrán cual es su rol dentro de ella y que deben de hacer para aportar todos sus conocimientos y empeño sobre la actividad en la que ellos se desenvuelven.

Una empresa desarrollada es aquella que se conoce a la perfección, genera confianza y seguridad en el trabajo y ante todo aquella que genera una mejoría significativa en la calidad de vida de sus trabajadores, en ese momento cumple con su propósito y genera desarrollo económico e intelectual.

APÉNDICES

APÉNDICE "A"

Guía de entrevista al gerente general

1. ¿Nombre y puesto que ocupa?
2. ¿Cuáles son los principales logros obtenidos?
3. ¿Cuáles son los problemas más comunes que afronta la organización?
4. ¿En que departamentos tiene usted menos conocimiento de lo que ocurre y solamente autoriza sus decisiones?
5. ¿De qué manera toma sus decisiones (unilateral, condensada)?
6. ¿Cuáles son sus competidores más cercanos y como les hace frente?
7. ¿Qué planes tiene en mente para poder mejorar la participación en el mercado de la empresa?
8. ¿A qué plazos se proyecta y qué tipo de técnica utiliza para hacerlo?
9. ¿Conoce usted a que se refiere el ambiente externo?
10. ¿Qué es para usted la cultura organizacional?
11. ¿Estaría dispuesto a utilizar todos los recursos necesarios para poder mejorar su toma de decisiones?

APÉNDICE "B"

Formato de entrevista a los jefes de departamento.

1. ¿Nombre y puesto que ocupa?
2. ¿Cuál es la aportación de su área con respecto a la empresa?
3. ¿Cuáles son los problemas más comunes que afronta su departamento y como los afronta?
4. ¿Se fijan metas y de qué manera verifican que se cumplan?
5. ¿Conoce la misión y la visión de la empresa y su departamento?

APÉNDICE "C"

Formato de encuesta a los trabajadores

1. ¿Conoces la misión de la empresa?

SI NO POCO

2. ¿Conoces la visión de la organización?

SI NO POCO

3. ¿Cómo es la relación de comunicación entre su jefe inmediato superior?

BUENA MALA NO EXISTE COMUNICACIÓN

4. ¿Conoce cual es el objetivo del área en la cual labora?

SI NO

5. ¿Cuál es la forma en que usted resuelve los problemas en su área?

Por la experiencia Con ayuda del jefe No resuelvo problemas

6. ¿Le han dado a conocer cuales son las metas a cumplir?

SI NO ALGUNAS

7. ¿Ha recibido cursos de cómo resolver problemas en sus labores?

SIEMPRE ALGUNAS VECES NUNCA

APÉNDICE "D"

GRÁFICAS DE ENCUESTAS

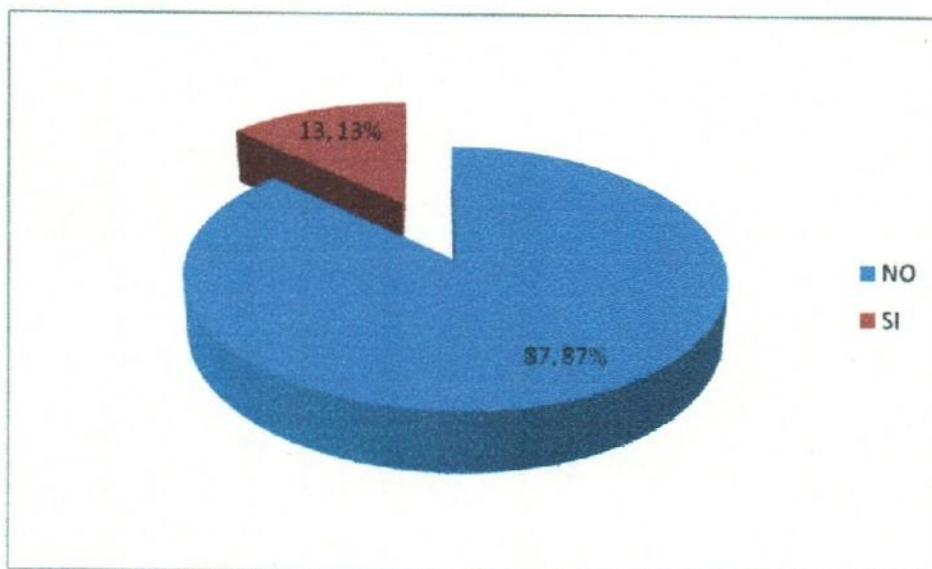
ENCUESTAS REALIZADAS PARA ELABORAR MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

CENTRAL DEPORTIVA MAGALI, S.A. DE C.V (Producción, ventas y finanzas)

INTERPRETACION DE LAS GRAFICAS

No. DE TRABAJADORES ENCUESTADOS 15

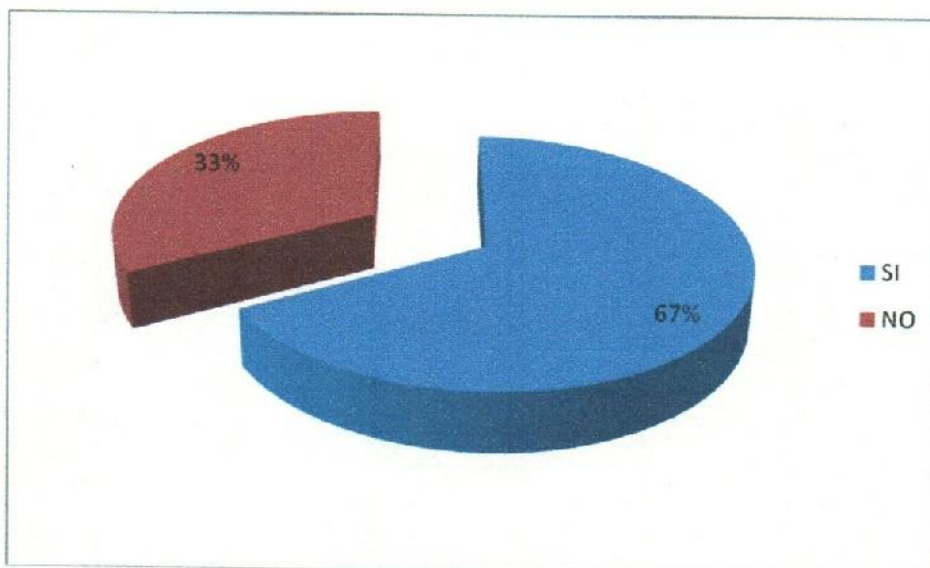
1. ¿Conoces la misión de la empresa?



INTERPRETACIÓN: De acuerdo a las entrevistas realizadas se observa que el 87% de los trabajadores no conocen lo que la empresa busca siendo un 13% muy

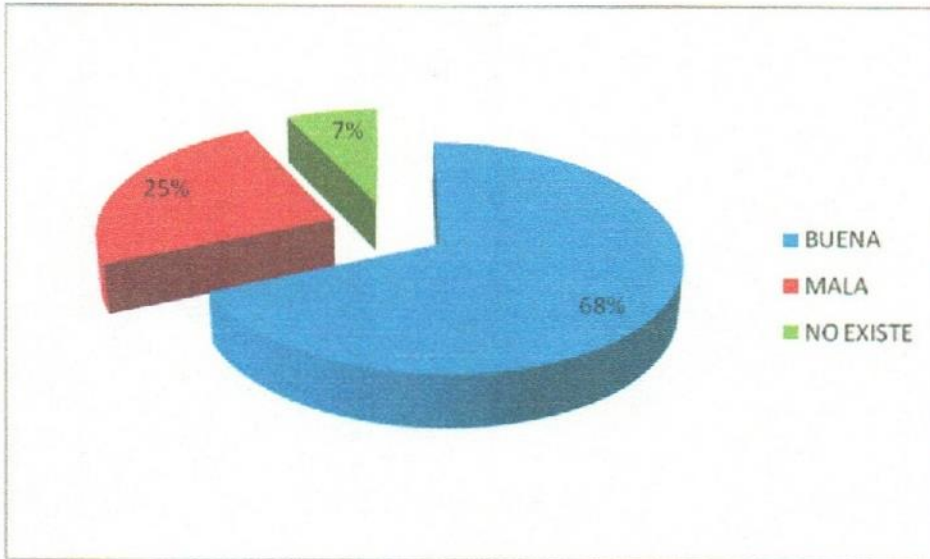
insignificante para lograr la identificación de los trabajadores con la empresa

2. ¿Conoces la visión de la empresa?



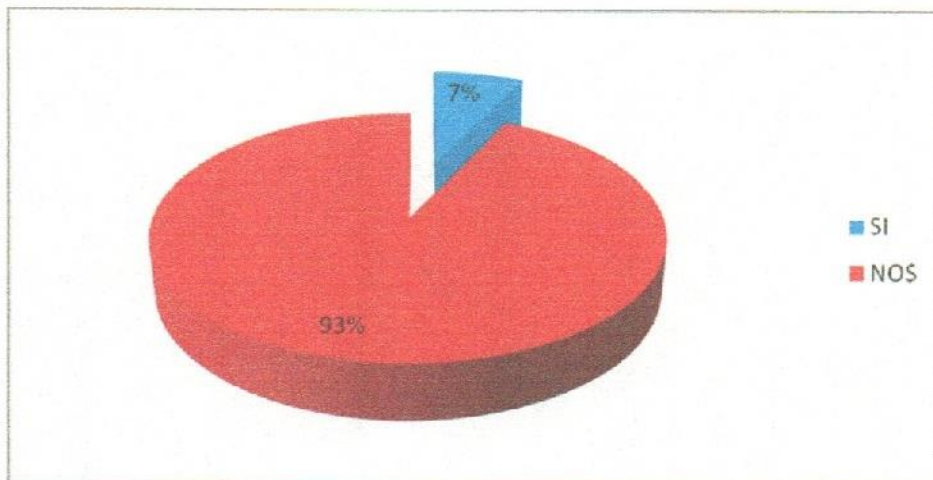
INTERPRETACIÓN: E 67% de los trabajadores no conoce hacia donde se puede proyectar la organización, esto es muy importante pues al no conocer a la empresa se hace difícil que los trabajadores tengan una proyección de vida. Así el 33% solamente conoce hacia donde se dirigen sus esfuerzos de todos.

3. ¿Cómo es la relación de comunicación con su jefe inmediato superior?



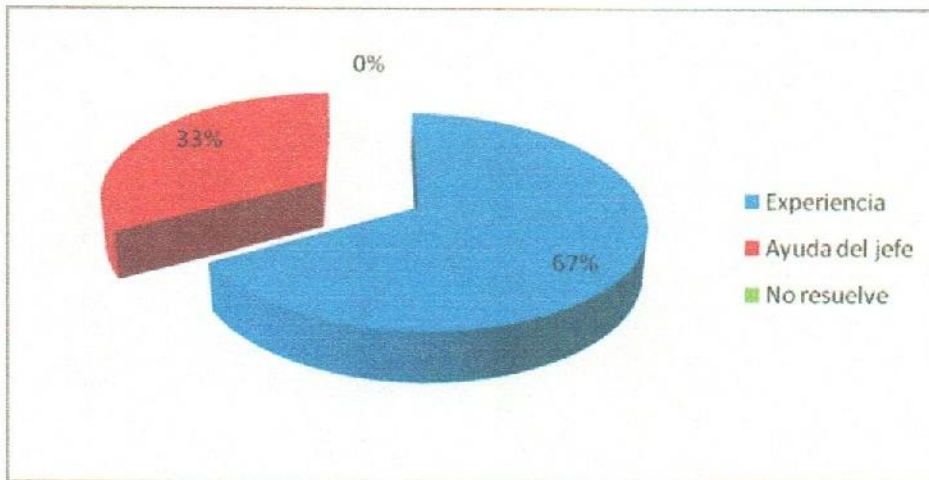
INTERPRETACIÓN: Al observar la gráfica vemos que el 68% de las personas encuestadas parece tener una buena relación de comunicación, base para poder transmitir información sobre las estrategias que se pueden implantar, el 25% tiene una mala relación y el 7% casi no tienen comunicación, con los jefes o los mismos subordinados

4. ¿Conoce cuál es el objetivo del área donde labora?



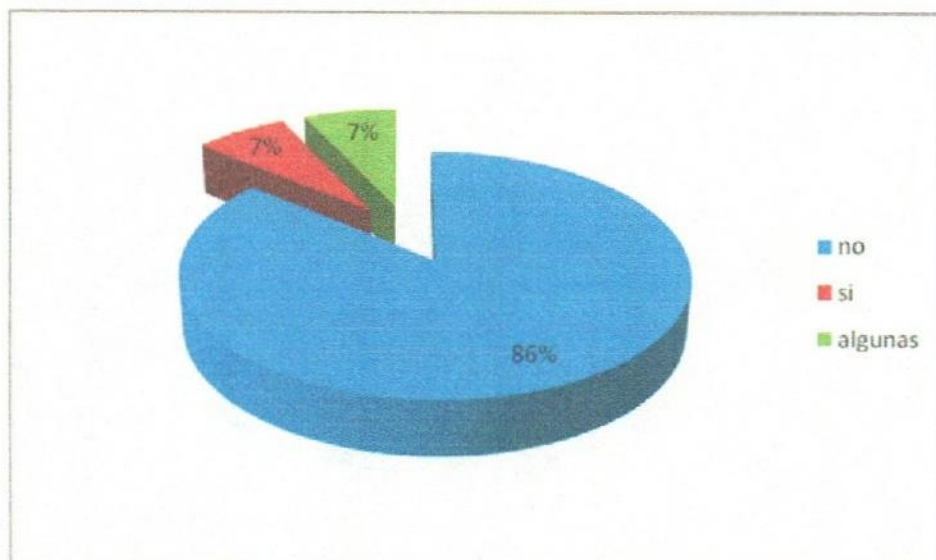
INTERPRETACIÓN: Es preocupante que el 93% de los trabajadores no conozcan con certeza que metas deben cumplir, es insuficiente el 7% que no viene a trascender el la actuación del departamento.

5. ¿Cuál es la forma en que usted resuelve los problemas en su área?



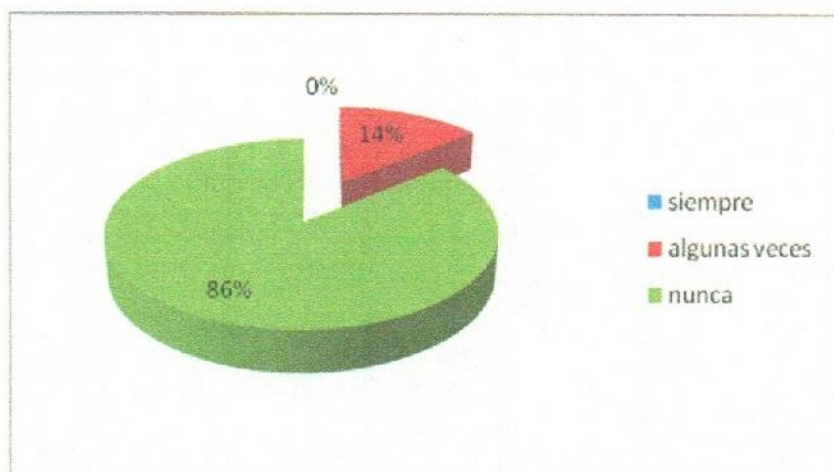
INTERPRETACIÓN: Se concluye que la mayor parte de los colaboradores toman sus decisiones de acuerdo a su experiencia es decir un 67% lo hace de esta manera, mientras que el 33% no resuelve sus problemas más bien necesita ayuda del jefe para hacerlo

6. ¿Le han dado a conocer cuáles son las metas a cumplir?



INTERPRETACIÓN: Posiblemente exista buena comunicación pero el 86% del total de encuestados no sabe que metas cumplir. Posiblemente un 7% sabe pero no se entera de manera directa y el 7% también indica que algunas veces le han dicho para que va realizar tal o cual actividad.

7. ¿Haz recibido cursos de cómo resolver problemas en sus labores?



INTERPRETACIÓN: La falta de capacitación en la pequeña empresa es un aspecto muy común así el 86% nunca ha recibido un curso, mientras el 14% solo algunas veces, de acuerdo a lo observado se detecta que el motivo es la rotación excesiva de personal.

BIBLIOGRAFÍA

Aprile C Orlando La Publicidad Estratégica. Editorial Paidós México 1986

Armermesh G. Richard. Planeación Estratégica. Tr. Andrés Eduardo Cheade. México. Editorial Limusa Noriega. 1995.

Bierman Planeación Financiera Estratégica. Editorial Patria México 1997.

Castellón, G. Beatriz. Planeación Estratégica y Control de Gestión: México ECASA. 1982.

Certo Dirección Estratégica 3ª ed. Editorial McGraw Hill.

Chiavenato Adalberto. Iniciación a la Planeación y el Control de la Producción. Tr. Eugenia Del Carmen Olson Jiménez . México. McGraw Hill. Interamericana 1993.

Chiavenato Idalberto. Introducción a la Teoría General de Administración. Tr. Germán Alberto Villamizar 5ª ed. Santa Fé Bogotá, McGraw Hill 1995

Collins C James y Porras I. Jerry Empresas que Perduran. Trad. Por Jorge Cárdenas Nannetti. Editorial Norma S.A. México. 1995.

Cordero R. Javier. Planeación Estratégica de Marketing. Mexicali. Secretaría de Turismo. Universidad Autónoma de California. México 1996 .

Goodstein L Notan M. William Pfeifer. Planeación Estratégica Aplicada. Tr. Magali Bernal Osorio. México McGraw Hill, 1998.

Green, Paul y Tull Donald. Investigación de Mercados. 1995 Ed. Trillas. México.

Guiltinan, Joseph, Gordon P. y Madden, Thomas. Gerencia de Marketing. Estrategias y Programas. 6^a. ed. México, McGraw Hill, 1998.

Guiltinan, Shoell. Mercadotecnia (conceptos y prácticas modernas). 3^a. Ed. México, Englewood Clif. Prentice may, 1991. Pp 495 -525

H. I. Ansoff. Corporate Strategy, McGraw Hill. New York 1965.

Haime L. Luis. Planeación Estratégica de las Fuentes de Financiamiento Empresarial. 2^a ed. México. 1992

Hammond Abell y Deref. Planeación Estratégica de Mercado, Problemas y Enfoques Analíticos. Tr. Alfredo Díaz Mata. CECSA. 1989

Hellebust, Karsten. Planeación Estratégica. Tr. Antonio Eroles. México CECSA 1991.

Hitt M., Ireland R. D. y Hoskisson R. E. Administración Estratégica, Conceptos, Competitividad y Globalización. Trad. Por Verania de Parres Cárdenas. México 1999.

Krugman, Paul (comp.) Una política Comercial Estratégica para la nueva Economía Internacional. Editorial Fondo de cultura económica, México. 1997.

Martinez Villegas F. Planeación Estratégica Creativa para la Crisis. México IMPC 1986.

Münch G. Lourdes. Más allá de la Excelencia y de la Calidad Total. 2ª ed. México. Trillas 1998.

O. F. Abel y J. S. Hammond. Strategic Market Planning. Prentice may, Englewood. N. J. 1979.

Peters J. Thomas y Waterman Jr. H. Robert. En Busca de la Excelencia. Tr. Por Diorki Traductores. 31 ed. Lasser Press Mexicana. S.A. México. 1984.

Pinto Roberto Planeación Estratégica de Capacitación. Editorial McGraw Hill México. 1995

Scase, Matthias. Planeación Estratégica en Empresas Públicas. México. Editorial Trillas.

Stanton, W. 10 ed. Fundamentos de Marketing. México. McGraw Hill. 1994

Steiner, George A. Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber. Tr. Guillermo Enrique Ureña Gutiérrez. México. Editorial CECSA 1998.

Tomasini Alfredo A. Administración Estratégica y Control Total de Calidad. Un caso real "hecho en México". Editorial: Grijalbo.

Thompson Arthur Administración Estratégica 11^a. ed. Editorial McGraw Hill 1988.

Villamizar H. Jesús. Mercadotecnia: Planeación Estratégica. Colab. De Marcela Bennassini-Wilmington, México. Addison Wesley. Editorial Iberoamericana, 1986.

W. L. Hill C. y Jones R. Gareth. Administración Estratégica un Enfoque Integrado. Trad. Por Magali Bernal Osorio. 3^a ed. McGraw Hill. México 1996.

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

1. www.ecesi.edu.co/es/publicaciones/publicaciones/contenidos/87/avargas-plan-neg-pymes.pdf
2. www.cid.ehtvc.vcl.cv/.../Gestión%20Estrategica.pdf
3. <http://www.monografias.com/trabajos12/teoempres/teoempres.shtml>
4. <http://www.html.rincondelvago.com/planeación-estrategica-aplicada.html>
5. <http://www.pyme.com.mx/articulos-pyme/todoslosarticulos/empresas-familiares.htm>