



# Reporte Final de Estadía

Dulce María Guadalupe Arzola Castro

Formulación e implementación de un Plan  
Estratégico para la empresa “El Arca”



# Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz

Programa Educativo  
Desarrollo e Innovación Empresarial

Reporte para obtener título de Ingeniero en  
Desarrollo e Innovación Empresarial

Proyecto de estadía realizado en la empresa  
Alimentos Balanceados “El Arca”

Nombre del proyecto  
“Formulación e Implementación de un Plan Estratégico para la  
empresa El Arca”

Presenta  
Dulce María Guadalupe Arzola Castro

Cuitláhuac, Ver., a 17 de abril de 2018.



## Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz

Programa Educativo de:  
Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial

Nombre del Asesor Industrial  
(María Lucila Castro Calderón)

Nombre del Asesor Académico  
(Dr. Daniel Martínez Navarrete)

Jefe de Carrera  
(M.A.I Carlos Ruiz López)

Nombre del Alumno  
(Dulce María Guadalupe Arzola Castro)

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar agradezco infinitamente a mi padre Dios porque nunca deja de demostrarme su más grande amor por mi, por darme la oportunidad de culminar mi carrera profesional, siendo mi motor, mi inspiración y sabiduría en todo momento.

A mis padres Juan y Lucy, mi mayor motivación, quienes con amor, esfuerzo, paciencia y apoyo incondicional me han acompañado a lo largo de este camino y me han demostrado que todo es posible. Admiro sus logros, su gran ejemplo de emprendimiento y superación, han sido los guías de mi vida forjandome carácter y determinación.

A mi hermano Juan por ser un gran ejemplo para mí de profesionalismo y valores, siempre inspirandome a crecer intelectualmente y humanamente.

A mi hermano César por ser un gran ejemplo de trabajo constante, demostrándome que puedo alcanzar todos mis propósitos, extendome su mano con mucho amor en todo momento para verme feliz y logrando mis sueños.

Agradezco a la Universidad, mi casa de estudios y a mis formadores, personas de gran sabiduría quienes se han esforzado por ayudarme a llegar al punto en el que me encuentro, porque sencillo no ha sido el proceso, pero gracias a las ganas de transmitirme sus conocimientos y dedicación que los ha regido, he logrado importantes objetivos como culminar el desarrollo de mi tesis con éxito y obtener una afable titulación profesional.

## RESUMEN

En este proyecto se realizó una propuesta de planeación estratégica para la empresa “El Arca” una pyme del sector ganadero la cual carencia del diseño de un Plan Estratégico, afectando de manera directa en su organización, su direccionamiento y crecimiento. Por lo tanto, mediante la formulación de un Plan Estratégico fue posible obtener una visión más clara y alcanzar los objetivos establecidos por la empresa y sus colaboradores.

Para ello, se siguió el proceso de planeación dividido en capítulos que van desde el desarrollo del estado de arte, así como los diagnósticos de su entorno y capacidades internas utilizando las herramientas FODA, EFE, EFI y MPC; hasta la elaboración de una matriz de priorización denominada AHP y de manera consecuente la formulación de estrategias, que ayudaron a definir los objetivos tanto estratégicos como anuales con los respectivos indicadores generales y específicos de gestión.

**Palabras clave:** *planeación estratégica, empresa, sector ganadero, empresario, técnicas.*

## ABSTRACT

In this project, a strategic planning proposal was made for the company "El Arca", an SME of the livestock sector which lacks the design of a Strategic Plan, affecting directly in its organization, its direction and growth. Therefore, through the formulation of a Strategic Plan it was possible to obtain a clearer vision and achieve the objectives established by the company and its collaborators.

To do this, the process of planning divided into chapters ranging from the development of the state of art, as well as the diagnoses of their environment and internal capacities using the tools SWOT, EFE, EFI and MPC; until the preparation of a prioritization matrix called AHP and consequently the formulation of strategies, which helped to define both strategic and annual objectives with the respective general and specific management indicators.

**Key words:** *strategic planning, company, livestock sector, entrepreneur, techniques.*

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>1</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>2</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>2</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1 Estado del Arte</b> .....	<b>8</b>
<b>1.2 Planteamiento del Problema</b> .....	<b>26</b>
<b>1.3 Objetivos</b> .....	<b>28</b>
<b>1.4 Justificación del Proyecto</b> .....	<b>28</b>
<b>1.5 Limitaciones y Alcances</b> .....	<b>29</b>
<b>1.6 La Empresa “El Arca”</b> .....	<b>30</b>
<b>CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA</b> .....	<b>32</b>
<b>2.1 Organización de la tesina</b> .....	<b>32</b>
<b>2.2 Enfoque</b> .....	<b>34</b>
<b>2.3 Tipo de estudio</b> .....	<b>35</b>
<b>2.4 Diseño</b> .....	<b>36</b>
<b>2.5 Universo</b> .....	<b>36</b>
<b>2.6 Población</b> .....	<b>36</b>
<b>CAPÍTULO 3. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO</b> .....	<b>37</b>
<b>3.1 VISIÓN</b> .....	<b>37</b>
3.1.1 Redacción individual:.....	38
3.1.2 Elaborar un diagrama de afinidad:.....	39
3.1.3 Priorización:.....	42
3.1.4 Primer lienzo.....	44
<b>3.2 VALORES EMPRESARIALES</b> .....	<b>45</b>
<b>3.3 MISIÓN</b> .....	<b>47</b>
3.3.1 Determinar los 4 análisis del entorno.....	47
3.3.2 Elaborar un FODA de cada uno de los entornos.....	49
3.3.3 Diagrama de Afinidad.....	58
3.3.4 Asignación de Claves.....	58
3.3.5 Matriz AHP (Proceso Analítico de Jerarquización).....	59
3.3.6 Determinación de los Proyectos Estratégicos.....	60

3.3.7 Determinación de la misión .....	61
<b>3.4 Modelo del Diagrama de Ishikawa .....</b>	<b>65</b>
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>66</b>
<b>4.1 Resultados .....</b>	<b>66</b>
<b>4.2 Trabajos Futuros.....</b>	<b>67</b>
<b>4.3 Recomendaciones .....</b>	<b>67</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>68</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>70</b>
<b>Índice de ilustraciones .....</b>	<b>70</b>
<b>Índice de tablas .....</b>	<b>70</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>72</b>
<b>Libros.....</b>	<b>72</b>
<b>Periódicos y revistas.....</b>	<b>72</b>
<b>Páginas o documentos Web.....</b>	<b>73</b>

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

México es un país rico en recursos naturales e intelecto humano, se distingue por sus grandes empresarios y emprendedores que día a día alcanzan el éxito desde grandes corporativos hasta empresas familiares que han sido heredadas de generación tras generación.

Gracias a la persistencia y diversidad de ingenio mexicano, el país se ha beneficiado económicamente impactando en aspectos como el turismo, la ganadería, pesca, agricultura, cultura y demás actividades productivas, generando empleos y mejorando el estilo de vida de los mexicanos.

(Taxis Flores, Ramírez Urquidy, & Aguilar Barceló, 2016) explican que en materia de estructura empresarial, el hecho de que surjan microempresas de carácter social o de subsistencia, impacta de manera benéfica en la contratación de personal y por tanto, combate el problema de la pobreza disminuyendo el índice de la misma. Por tanto, para el gobierno es esencial la creación de nuevas empresas, puesto que impacta de manera positiva en la sociedad y economía a nivel estatal y regional en distintos países que lo practican.

(INEGI, 2016b) describe a las microempresas como los negocios que tienen menos de 10 trabajadores, y pueden obtener ventas hasta por 4 millones de pesos, además representan el 95 por ciento del total de las empresas y el 40 por ciento del empleo en el país; estas unidades presentan un modo coherente de organizar la actividad económica organizándose en algunos casos en empresas familiares, cooperativas, empresas de servicios, talleres artesanales y comercio.

De acuerdo al último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2016b), del universo de unidades económicas en México: a) el 95.2% son microempresas, b) generan el 45.6% del empleo, y c) contribuyen con 15% del valor agregado de la economía.

Una microempresa en Latinoamérica se divide en tres categorías: las de subsistencia, aquellas que ayudan a completar los ingresos de las familias y la conforman 1 o 2 personas; las de acumulación simple, que las conforman entre 3 y 5 empleados, y además de generar



un ingreso familiar, generan un nivel de ahorro pequeño ayudando en la mejora de la producción. Finalmente, están las de expansión, que integran las mismas características que las anteriores pero con un nivel mayor.

Durante el año 2014, en el país existieron un poco más de 4 millones de micro, pequeñas y medianas empresas, clasificadas en los sectores de manufacturas, comercio y servicio.

Al presentar la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015, el (INEGI, 2016a) reveló el siguiente panorama sobre dichas unidades económicas:

Las micro, pequeñas y medianas empresas tradicionalmente se basan en los empleados que cuentan con experiencia acorde a su antigüedad, aunque no cuenten con un nivel de escolaridad preferentemente, éste porcentaje es mínimo y destaca la colaboración del personal que cuenta con educación básica (preescolar, primaria y secundaria). Se estima que el 51.8% son microempresas, el 51.4% son medianas empresas y el 46.5 las empresas pequeñas.

En cuanto a la forma de registro de la contabilidad, se tiene que el 38.4% de las empresas utilizaba un cuaderno o libreta de apuntes en el año de inicio de sus operaciones, dicho porcentaje disminuyó a 25.5% en el año 2015.

Un estudio realizado por la ENAPROCE, reveló que el 12.6% de las empresas capacita a su recurso humano. De tal porcentaje, las empresas medianas registran el 73.7% y las pequeñas el 55.8% del total de unidades. Finalmente, las microempresas tan solo el 11.5% capacitan a su personal.

La información anterior, refiere entonces que las micro y pequeñas empresas son un tema de prioridad nacional y los principales obstáculos para su crecimiento radican en la falta de superación escolar, a la inadecuada administración y registro de sus recursos económicos y finalmente, la falta de capacitación y actualización del personal.

Es primordial, por tanto, orientar, guiar y capacitar a los microempresarios para que puedan generar propuestas sólidas con visión empresarial, motivándolos a crecer, conociendo sus potencialidades, sus limitantes, restricciones y aprovechando sus fortalezas para que

puedan generar el beneficio suficiente para poder atender sus compromisos y alcanzar sus metas.

Este proyecto se realiza con el objetivo de contribuir al fomento de la cultura empresarial en nuestro país y región, ofreciendo resultados relevantes en materia administrativa, organizacional y estratégica; contiene análisis del entorno interno y externo de la empresa, objetivos establecidos, estrategias para lograrlos y una estructura organizacional establecida de acuerdo a la perspectiva y participación de los propietarios de “El Arca”.

## 1.1 Estado del Arte

La Planeación Estratégica ha presentado gran importancia en los distintos sectores desde tiempos remotos y actualmente es muy recurrida en el sector empresarial, por lo cual existe abundante información sobre su base teórica, metodología de implementación y casos de éxito en su aplicación. A continuación se presentan algunos trabajos relacionados al tema de investigación realizados en otros países y en México:

- 1) Una nueva metodología en planeación estratégica como un recurso básico en la ganadería lechera.
- 2) Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre.
- 3) Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá.
- 4) Diseño del plan estratégico 2013-2017 de la empresa Patricia Ramirez.
- 5) Planeación estratégica para el desarrollo: el caso de Quintana Roo.
- 6) Caso: Empresa Maralis Maternity
- 7) Caso de éxito: Empresa Alhambra Internacional
- 8) Caso de éxito: Grupo Suay
- 9) Caso de éxito: Grupo Modelo
- 10) Propuesta de Planeación estratégica para la empresa KHOLER LTDA

En algunas empresas el futuro genera sentimientos de incertidumbre y establece patrones de comportamiento organizacional, por tal razón, (Castaño, 2011) de la UNAM en el año 2011 mediante una investigación cualitativa analizó el comportamiento organizacional de empresas ubicadas en Michigan, Australia y Bogotá y los resultados mostraron que estas empresas utilizan marcos temporales a corto plazo, toman las decisiones de manera emocional, desconocen las herramientas de mercadeo, tienen altos niveles de incertidumbre y aunque desarrollan herramientas administrativas como la planeación estratégica no comprenden su significado. Por lo tanto, ante tal comportamiento no se obtendrán resultados favorables y el futuro para las Pyme, es incierto; no sabe cómo enfrentarlo claramente, esto se debe, por un lado, a la falta de formación comercial y administrativa de los emprendedores, además de la falta de información, y, por otro, por la ambigüedad y el caos del medio ambiente comercial aunado a la tendencia emocional e intuitiva de la

planeación estratégica y su carácter cortoplacista que pone a la Pyme en grave riesgo de supervivencia, aunque si bien sustentan al empresario financieramente, no conducen a una identidad organizacional proyectada al éxito.

Diferentes investigaciones han encontrado una variedad de problemas que afectan el buen desempeño y los niveles de competitividad de las Mipymes, uno de ellos es la carencia de planificación estratégica, herramienta fundamental en el crecimiento y sostenimiento a futuro de las empresas. (Mora-Riapira, Vera-Colina, & Melgarejo-Molina, 2015) por parte de la Universidad Nacional de Colombia, Bogotá analizaron la relación entre la dimensión de la planificación estratégica y la competitividad en las Mypymes del sector comercio con el objetivo de proponer estrategias de mejora.

Los resultados revelaron que las herramientas de la planificación estratégica y el control de gestión pueden ayudar a mejorar el desempeño de las diversas funciones empresariales y verse reflejadas en la consolidación y crecimiento de los negocios, con niveles de competitividad mayores que les permitan desafiar el ingreso de empresas extranjeras.

Finalmente, se recomienda que se consideren el fortalecimiento de las capacidades de los empresarios en la gestión de sus procesos. No únicamente ofrecer apoyo financiero a las Mipymes, sino también de desarrollar mecanismos que permitan realizar el mejor uso de esos recursos y el incremento de sus niveles de desempeño, posibilitando su crecimiento en el contexto local, nacional e internacional.

Por otra parte, en un estudio de (Marcial et al., 2017) perteneciente a la Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria en Torreón, México, utilizaron la metodología UALAE la cual trata aspectos teóricos básicos que se necesitan respaldar o complementar con aspectos prácticos de las empresas agropecuarias, es una metodología flexible y actúa como recurso básico en la ganadería lechera, con ello buscaron alcanzar el objetivo principal que consiste en desarrollar un plan estratégico que les permitiera llegar a la máxima producción de litros de leche diarios reflejados para recuperar y superar los costos de alimentación.

Cotidianamente se puede observar que existen cientos de empresas que laboran en distintos sectores y sus propietarios cuentan con capacidades y habilidades naturales que las han ayudado a sobrevivir en el mercado, pero deben redoblar esfuerzos para mantenerlas en competitividad debido a su falta de administración estratégica; la empresa

“Patricia Ramirez” es parte de las Mipymes del país, la cual contribuye con una pequeña proporción al desarrollo económico nacional, además, genera fuentes de empleo para la población cartagenera y es un claro ejemplo de este caso.

La propietaria de la empresa, a pesar de ser una persona organizada y con mentalidad emprendedora, no se había percatado de la importancia de elaborar un plan estratégico para su empresa. Por tal motivo, el investigador del presente trabajo, le propuso a la propietaria la realización de un Plan Estratégico y como resultado pudo definir sus objetivos organizacionales y establecer rutas de acción o estrategias para orientar a la empresa hacia la mejora continua y una gestión excelente, la implementación de dicho proyecto también le permitirá a la empresa tomar parte activa en lugar de reactiva en la configuración de su futuro y de esta forma estar preparados para enfrentar las exigencias o requerimientos del entorno actual. (Mendoza, 2014)

La editorial Radom House Mondadori (Cobos Tuena, 2010) implementó un Plan Estratégico que le ayudó a materializar los objetivos de todas las direcciones con actividades claras y medibles, además los efectos inmediatos de estas acciones se reflejaron en la mejora en la comunicación, definición de resultados y culminación de proyectos en tiempo y costo. La empresa invirtió una fuerte cantidad de recursos para realizar el ejercicio de planeación, pero la retribución a la inversión fue mayormente satisfactoria, consiguiendo ahorros importantes en inventarios, control de costos, reestructuración de clientes y proveedores, disminución en tiempos de entrega y de errores de embarque, calidad en el producto, optimización de recursos de marketing, etc.

En el caso de la empresa Maralis Maternity, carece de una planeación que le permita crecer e institucionalizarse de manera formal. Por lo tanto, la autora (González V., 2010) desarrolló un Plan Estratégico con base en los modelos de Fred David (ilustración 1) y del CIPEE (Comité Interinstitucional del Premio Estatal al Emprendedor), ajustándolos bien a las problemáticas de la empresa y brindando las bases para un crecimiento organizado y bien guiado que dé la oportunidad no solo de sobrevivir sino de continuar trascendiendo en el tiempo de manera exitosa.

Finalmente, los resultados también se reflejaron en una nueva y mejor dinámica dentro de la empresa beneficiando al producto final, en la disminución de costos, en mayor satisfacción de los clientes y en un incremento sustentable de las utilidades.

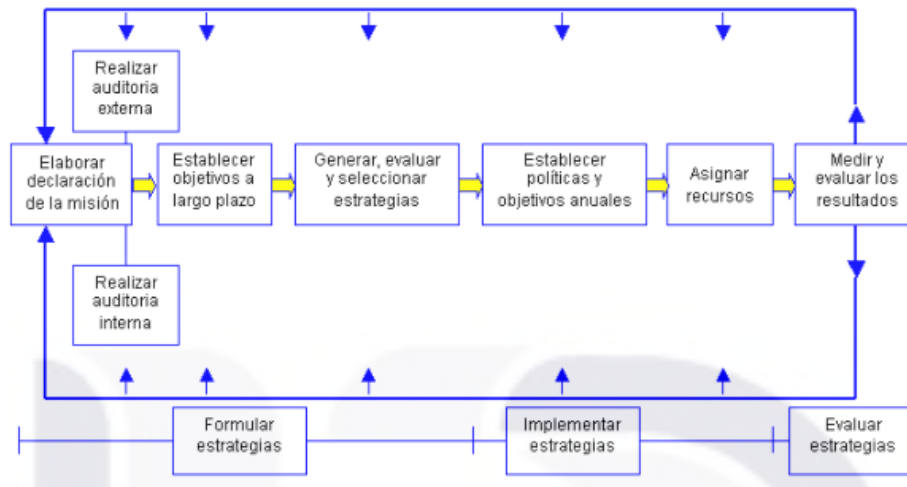


Ilustración 1 Modelo de Fred David.

La (Aecta, 2004) estudió a Alhambra Internacional, una empresa con 30 años de experiencia dedicada a la venta y distribución de textil para interiorismo y decoración del hogar que a través de los años se ha mantenido en constante crecimiento pero su modelo de gestión había seguido patrones tradicionales de funcionamiento por departamentos o áreas provocándole dificultades en cuanto a gestión y servicio al cliente; de tal manera que decidió realizar un Diagnóstico Estratégico a partir del modelo de Planificación Estratégica.

Ante los resultados obtenidos en tan sólo 6 meses desde su puesta en marcha y asesoramiento, destaca la generación de una nueva cultura de innovación tanto en los procesos operativos de gestión hacia el mercado como en los internos, el incremento de la eficiencia como la estandarización de los procesos de trabajo y la gestión del conocimiento y ha potencializado un modelo directivo altamente profesionalizado.

La aplicación de la Planeación estratégica ha beneficiado a la empresa Alhambra Internacional enfocándolos a los objetivos estratégicos establecidos para incrementar la eficacia y eficiencia y dar una mejor respuesta ante cualquier cambio que imponga el mercado.

(Aecta, 2004) Suay es una firma perteneciente a un grupo familiar que se ha dedicado por más de 30 años a la confección textil y venta de ropa a nivel nacional e internacional; durante los último años ha presentado un descenso en la producción debido al incremento

de la competencia y para lograr ser competitivo en un mercado altamente saturado como lo es el textil, es necesario una estrategia de innovación y diferenciación.

El estrategia de Grupo Ifedes propone el desarrollo de un Plan Estratégico y comienza analizando todos los puntos de vista, como los factores económicos, de recursos humanos, la situación de mercado y competencia, las tendencias futuras, etc. También remarcó la oportunidad de establecer un Protocolo Familiar para asegurar que la empresa se mantenga en continuidad y sucesión familiar.

Con el Plan puesto en marcha la empresa llevo a cabo promoción y difusión del modelo Suay, estableció alianzas con otros diseñadores de prestigio y llevó a cabo un proceso de transición y dinamización de los órganos de gobierno de la firma.

El éxito de una buena planificación ha logrado un mayor posicionamiento de la marca Suay y su valoración en el sector de la moda, mejorando su competitividad en el mercado. Actualmente cuenta con más de 40 puntos de venta en España y ha iniciado su lanzamiento a nivel internacional. A nivel organización la empresa se ha estructurado para ese crecimiento, ha redefinido sus procesos de trabajo, ha implantado nuevos sistemas de información y ha profesionalizado su estructura directiva.

La Planeación Estratégica engloba distintos métodos o modelos como la metodología Balanced Scorecard (BSC) la cual fue creada por doctores y profesores de Harvard para la gestión estratégica; es una sigla que se traduce al español como “Indicadores Balanceados de Desempeño” o “Cuadro de Mando Integral”. El Grupo Modelo líder en la elaboración, distribución y venta de cerveza en México, implementó el Balanced Scorecard en 2004 con el objetivo de alinear, comunicar y monitorear la gestión estratégica de la empresa en el mediano y largo plazos.

El señor Juan Carlos Padilla Camargo, quien se encarga de la adecuada implementación de la herramienta en el Grupo Modelo señaló que, “el BSC constituye una herramienta esencial en el proceso de transformación hacia una organización focalizada en la estrategia. A través de enfoque, alineación y crecimiento, vinculamos la estrategia y la operación para lograr lo que el Halla of Fame califica como una >ejecución Premium<”

La metodología BSC ha ayudado al Grupo en su compromiso con sus consumidores, con la calidad, servicio y eficiencia que le permite mantener su liderazgo en México y 159 países.



Ilustración 2 Metodología Balanced Scorecard

Como se sabe, las pymes representan el 96,4% de la economía nacional y su mayor problema es su falta de administración eficiente enfocada en la planeación que brinde un direccionamiento eficaz; en el caso de la empresa KHOLER LTDA (Torres & Daza, 2013) ubicada en Colombia, su problemática principal surge de cuatro aspectos, entre ellos: la situación del país, el acceso a financiamiento, el apoyo del Estado y el acceso a la tecnología.

Por lo tanto, los estrategas han desarrollado un proceso de planeación estratégica aplicando métodos y herramientas como el PCI, POAM y DOAF para identificar específicamente los problemas que se presentan, priorizarlos y proponer estrategias, partiendo de las condiciones internas y el análisis del entorno de la empresa.

Como resultado, obtuvieron que el principal problema es el desarrollo tecnológico, por lo cual las propuestas se enfocan hacia el cumplimiento de los estándares de calidad y la actualización tecnológica para lograr que la empresa del sector metalmecánico pueda obtener nuevos clientes. Finalmente, realizaron una comparación de la organización con el



sector metalmeccánico y por medio de las herramientas como las matrices EFE y EFI pudieron evaluar el cumplimiento de la visión y los objetivos para realizar oportunamente los correctivos correspondientes.

### **Planeación estratégica**

El término planeación estratégica se acuñó en la década de 1950 y fue de uso común desde mediados de la década de 1960 hasta mediados de la siguiente. En aquella época, se creía que la planeación estratégica era la respuesta a todos los problemas. En ese entonces, la mayor parte del mundo corporativo de Estados Unidos estaba “obsesionado” con la planeación estratégica. Sin embargo, después de ese auge, durante la década de 1980 el concepto dejó de usarse luego de que diversos modelos de planeación no reportaron los altos rendimientos que se esperaba. Con todo, la década de 1990 trajo consigo un resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad el proceso se practica de manera amplia en el mundo empresarial. (David, 2008)

Para comprender el término de planeación estratégica es esencial analizar la opinión de algunos autores, (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996) ,indican que:

*“La planificación implica un proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas”.*

Esto quiere decir que es un proceso que se sigue para determinar de manera exacta la acción que la empresa realizará para alcanzar sus objetivos. Por otra parte, la planeación estratégica cumple un papel muy importante en la implementación de alternativas para optimizar el desempeño en las pequeñas y medianas empresas.

(Goodstein, 1998) Define planeación estratégica como *“el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”*

El mismo autor refuerza el concepto mencionando que:

*“La planeación estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos*

*durante periodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada (...) se deben desarrollar dentro del contexto de esa situación y deben ser realistas, objetivos y alcanzables, deben suministrar a la organización sus prioridades y un conjunto de parámetros para casi todas las decisiones administrativas cotidianas”.*

Agrega (Jiménez, 2010), que:

*“La planificación estratégica es el proceso a través del cual el administrador o gerente se orienta a la selección y desarrollo del mejor curso de acción posible entre diferentes alternativas establecidas, a los fines de lograr el objetivo”.*

En otras palabras la planificación estratégica se concentra en un objetivo claro y específico que forma parte de los planes de acción que establecen los directivos de las empresas en función a las variables establecidas.

(Cuervo, 2008) añade que la planificación,

*“...bajo un enfoque estratégico, es concebida como un proceso mediante la cual los decisores en una organización analizan y procesan información en su entorno interno y externo, evaluando las diferentes situaciones vinculadas a la ejecutoria organizacional para prever y decidir sobre la direccionalidad futura”.*

Para el autor, la planificación estratégica está diseñada para cumplir las metas que se propone la organización y un análisis del entorno es fundamental para detectar las necesidades a satisfacer y prever.

En palabras de (Chiavenato, 2001) *“La planeación estratégica es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos períodos”.*

La PE de acuerdo con el mismo autor, presenta las siguientes características:

1. Está proyectada a largo plazo, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias.
2. Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales. Para enfrentar la incertidumbre, la planeación estratégica basa sus decisiones en los juicios y no en los datos.
3. Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa. La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sistémico.

Y cumple seis etapas (véase la ilustración 3):

1. Determinación de los objetivos empresariales.
2. Análisis ambiental externo.
3. Análisis organizacional interno.
4. Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial.
5. Elaboración de la planeación estratégica.
6. Implementación mediante planes tácticos y operacionales.

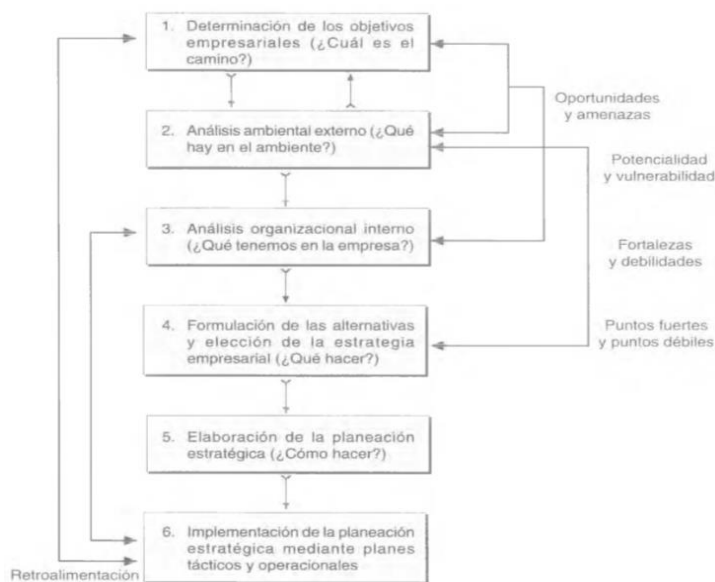


Ilustración 3 Las seis etapas de la planeación estratégica.

### **Ventaja estratégica**

La implementación de un adecuado plan estratégico, brinda a la empresa una ventaja estratégica sobre la competencia.

(Hitt, Michael A.; Ireland, Duane R.; Hoskisson, 2008) señala que:

*“Una empresa logra la competitividad estratégica cuando tiene éxito en formular e implementar una estrategia que crea valor. Una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva”.*

Por otra parte, (Thompson & Glambe, 2012) indican que:

*“Una estrategia creativa y distinta que aleje a una empresa de sus rivales y genere una ventaja competitiva es el “boleto” más confiable para obtener ganancias superiores al promedio. Competir en el mercado con una ventaja tiende a ser más rentable que competir sin alguna ventaja. Y es casi seguro que una empresa obtenga mucho más ganancias cuando goza de una ventaja competitiva en comparación con una situación en que se vea limitada por desventajas competitivas.”*

Finalmente, (Chiavenato, 2001) opina lo siguiente:

*“La estrategia empresarial “es la determinación de la posición futura de la empresa, en especial frente a sus productos y mercados, su rentabilidad, su tamaño, su grado de innovación y sus relaciones con sus ejecutivos, sus empleados y ciertas instituciones externas”.*

Esta posición estratégica debe equilibrarse mediante la planeación estratégica de la empresa, que se elabora a partir de tres actividades básicas (véase la ilustración 4):

1. Análisis ambiental: análisis de las condiciones y variables ambientales, sus perspectivas actuales y futuras, las coacciones, contingencias, desafíos y oportunidades percibidos en el contexto ambiental.
2. Análisis organizacional: análisis de condiciones actuales y futuras de la empresa,

recursos disponibles y recursos necesarios (incluida la tecnología), potencialidades, fortalezas y debilidades de la empresa, estructura organizacional, capacidad y competencia.

3. Formulación de estrategias: toma de decisiones globales y amplias que producirán efectos en el futuro de la empresa, en un determinado horizonte estratégico, es decir, en un determinado horizonte temporal a largo plazo.

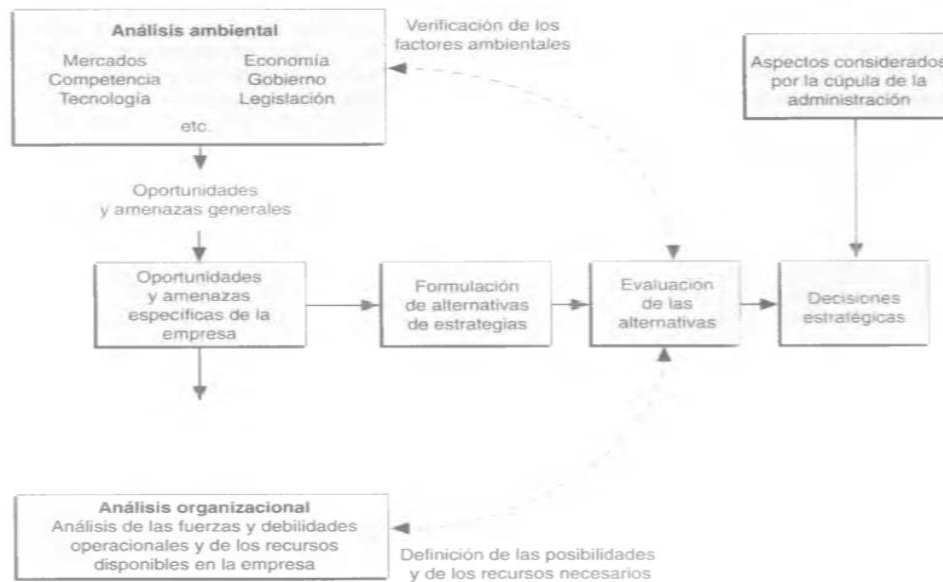


Ilustración 4 Actividades de la planeación para determinar estrategias.

## Modelos de planeación estratégica

Es momento de revisar los modelos de planeación estratégica que autores como (Goodstein, 1998) sugieren.

I. El modelo de la (ilustración 5) es especialmente útil para organizaciones de mediana y pequeña magnitud, y es igual de eficaz para entidades gubernamentales y organizaciones sin ánimo de lucro como empresas y organizaciones industriales; al utilizarlo para la planeación estratégica se proporcionará una nueva dirección y energía a la organización (...) tiene énfasis en la toma de decisiones dirigida por los valores, y su fuerte concentración en el proceso creativo de prever el futuro organizacional ideal.

El modelo implica nueve fases secuenciales, dos de las cuales (auditoría del desempeño y análisis de brechas) son dos aspectos diferenciados de una sola fase; también incluye dos funciones continuas (monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación), involucradas en cada una de las fases consecutivas. El modelo establece tres de esas fases (búsqueda de valores, diseño de la estrategia del negocio e integración de los planes de acción) en óvalo en vez de rectángulos para distinguir aquellos elementos que son diferentes de los enfoques comunes para la planeación estratégica. Se hace énfasis en ellos porque se considera que representan la ventaja competitiva de nuestro modelo.

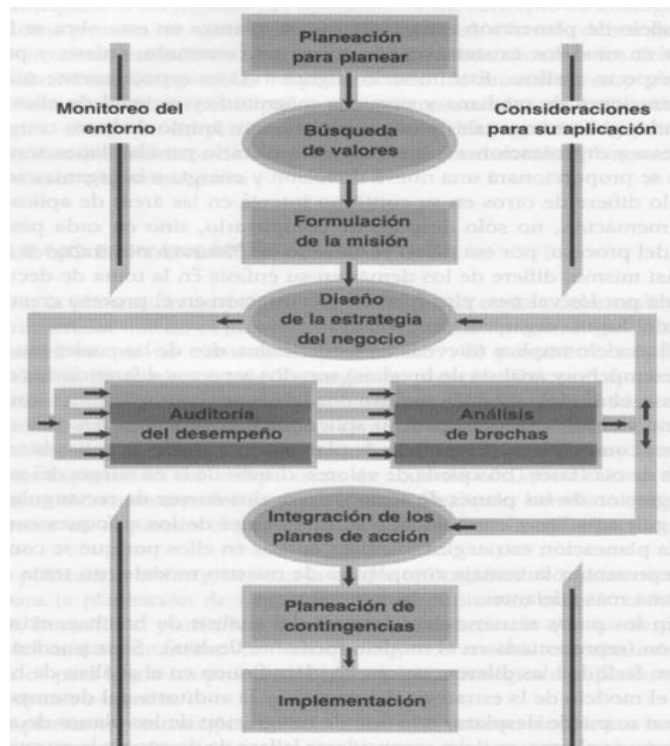


Ilustración 5 Modelo de planeación aplicada

II. El modelo de Tom Lambert de acuerdo con los autores (Cano & Olivera, 2008) plantea ocho pasos o etapas en las que debe realizarse el proceso de planeación estratégica y son: Paso uno: Establecer la Visión; Paso dos: Definir la situación actual; Paso tres: Acordar su Misión; Paso cuatro: Desarrollar sus Objetivos; Paso cinco: Generar Alternativas; Paso seis: Seleccionar Estrategias; Paso siete: Convenir Tácticas y Paso ocho: Elaborar el Plan Táctico.

Los autores explican su modelo de la siguiente manera:

## Formulación e Implementación de un Plan Estratégico para la empresa El Arca

*“El concepto clave del modelo puede definirse diciendo que lleva al equipo desde donde está hoy en día hasta cualquier futuro ideal que se quiera diseñar. Hace que el pensamiento estratégico pase de lo vago a lo concreto, de la creatividad y especulación a la precisión y la exactitud y lo hace paso a paso, sencilla y comedidamente. El modelo incorpora otros modelos y técnicas y al modificar se facilita un claro enfoque en los principios esenciales que desempeñarán un papel clave en la materialización de los planes, cultura y logros que la organización persiga de cara al futuro.”*

La ilustración 6 muestra el modelo de Tom Lambert:

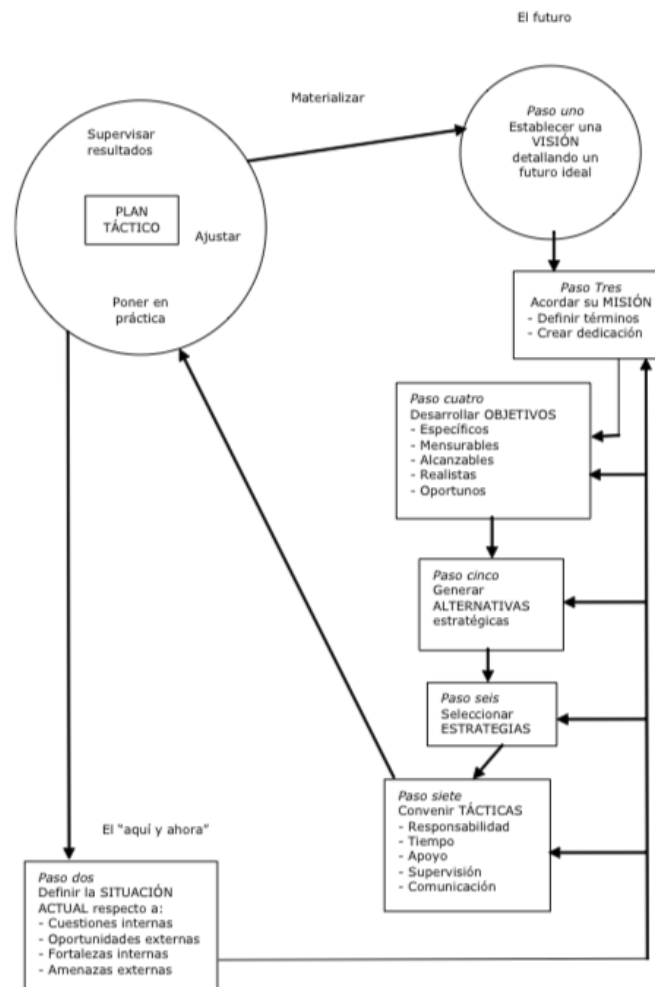
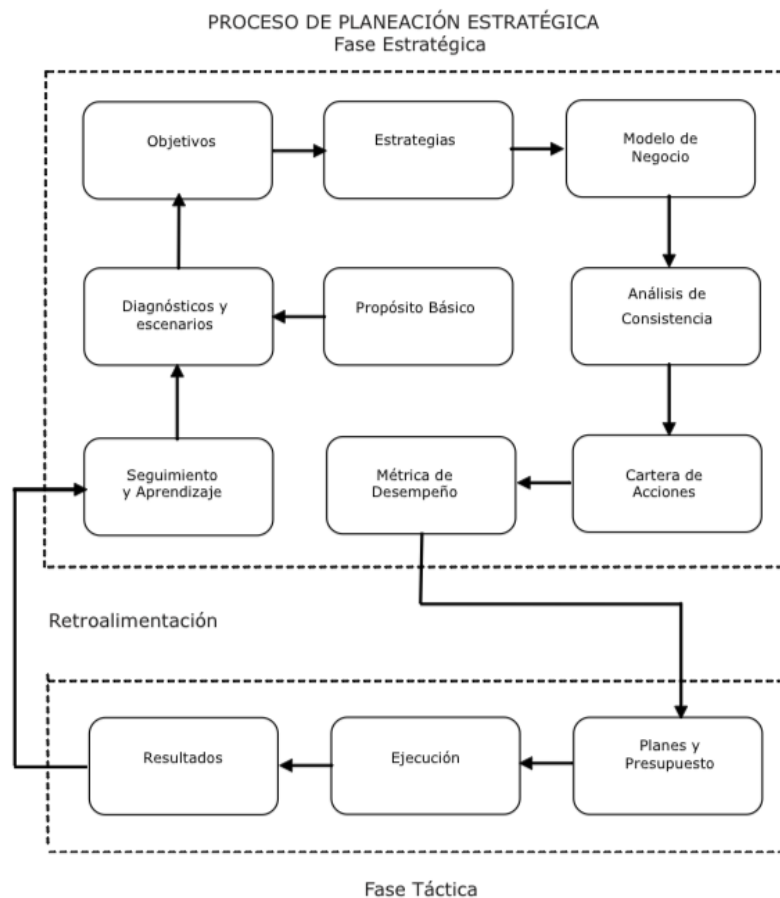


Ilustración 6 Modelo de Tom Lambert

III. El modelo del Br. Renato Dimitri Colón y Br. Salvador Ángel Rodríguez, nos proporciona otra visión concreta acerca del proceso de planeación estratégica.

El esquema muestra un modelo de planeación estratégica general que algunos autores definen como el más fácil y entendible de aplicar, además de que es adaptable a todo tipo de organización. El modelo de Colón y Rodríguez inicia con los objetivos del proyecto estratégico, antes que con el análisis diagnóstico, lo que parece adecuado ya que al analizar el qué es lo que se desea realizar permite centrar las acciones de los planificadores. Lo que denominan como modelo del negocio, no es otra cosa que la construcción del escenario al que se le adicionarán las estrategias y acciones que darán sustento al proyecto medular.



**Ilustración 7 Modelo de Colón y Rodríguez**

IV. El modelo de Thomas S. Bateman y Scout A. Snell nos propone una idea acerca de los pasos del proceso de planeación. Es un modelo dual en el que presenta dos momentos de la planeación: primero las etapas generales en la toma de decisiones, y segundo, las etapas



específicas de la planeación formal. Éste modelo es una propuesta interesante que se ajusta a cualquier organización que esté dispuesta a llevar a la práctica procesos de planeación estratégica. Desde luego que al analizarlo debemos -como cualquier otro modelo-, tener abierta la mente no sólo para entenderlo, sino para adaptarlo a nuestras circunstancias o forma de pensar

En la (ilustración 8) se muestran los pasos en el proceso básico de planeación.

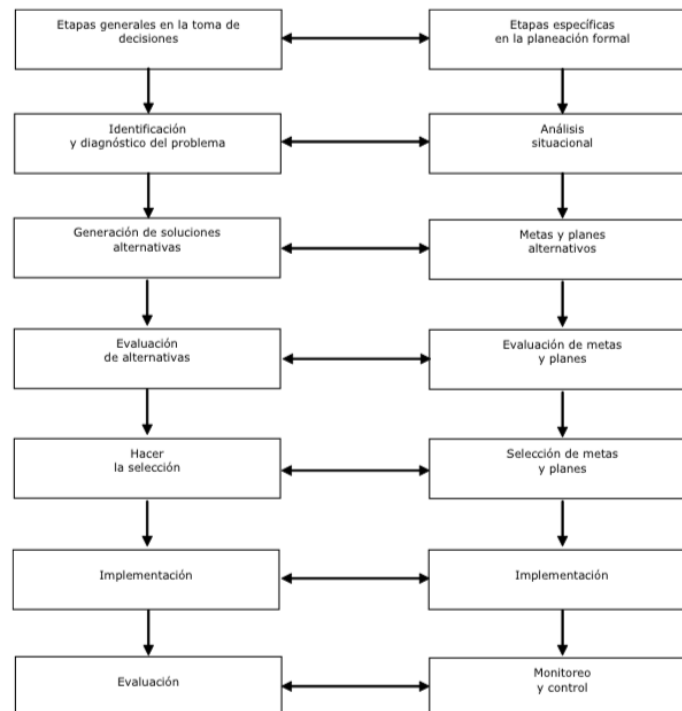


Ilustración 8 Modelo de Bateman y Snell

### Matriz AHP

La matriz AHP es recurso analítico de jerarquización, desarrollado por Thomas L. Saaty, diseñado para resolver problemas complejos de criterios múltiples. El resultado del AHP es una jerarquización con prioridades que muestran la preferencia global para cada una de las alternativas de decisión.

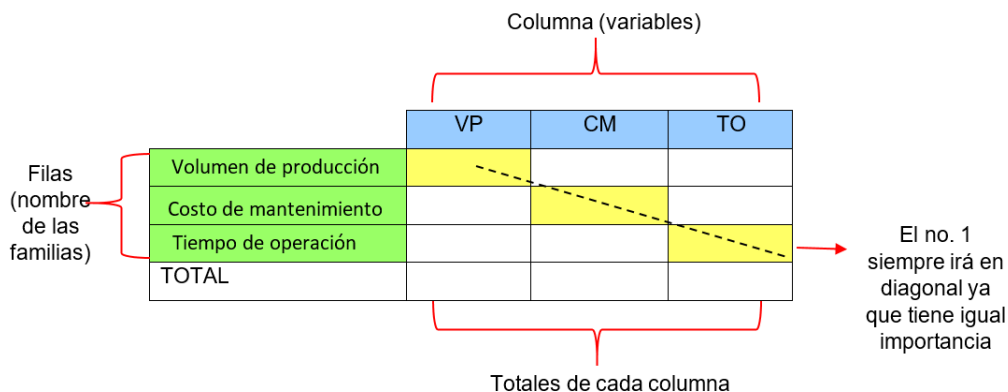
- Proceso de decisión multicriterio.
- Empleo una escala de 1 a 9.
- Utiliza una comparación parecida.

- El proceso AHP comienza preguntándose: ¿Es el proceso AHP de la fila más importante o igual a la columna?

Escalas:

1. =Igual importancia.
2. =Entre 1 y 3.
3. =Importancia moderada.
4. =Entre 3 y 4.
5. =Fuerte importancia.
6. =Entre 5 y 7.
7. =Muy alta importancia.
8. =Entre 7 y 9.
9. =Extremadamente importante.

Después de haber obtenido las familias, se realizó la matriz AHP para elaborar las estrategias que nos ayudarán a construir la misión, en la tabla se muestran los criterios que debe tener una matriz AHP.



**Tabla 1 Criterios de la matriz AHP**

En la parte derecha (filas) se pondrá el nombre de las familias que se obtuvieron mediante el diagrama de afinidad, en la parte de arriba llamada columnas se colocarán las variables de las familias en el mismo orden. En las casillas se pondrán las escalas dependiendo el número de importancia, donde se colocarán los resultados de las escalas establecidas anteriormente, en caso de que la escala haya sido establecida se dividirán, es necesario siempre comparar la fila (nombre de las familias) con la columna (variables establecidas),.

En la diagonal se colocará siempre el número 1 ya que es de igual importancia, ej. volumen de importancia(vo) en más importante o menos importante que VO, es de igual importancia por eso se pone 1. Por último, en la parte inferior se podrán los totales de cada columna.

Después se realizará otra tabla llamada estandarización o normalización (tabla 2) donde se añadirán los resultados obtenidos, por consiguiente, se añadirán cuatro columnas más llamadas Total, impacto, % de impacto y posición.

	VP	CM	TO	Total	Importancia	% de importancia	Posición
Volumen de producción(VP)	1						
Costo de mantenimiento(CM)		1					
Tiempo de operación (TO)			1				
TOTAL							

Tabla 2 Estandarización / normalización

Donde el Total (cuarta columna) es igual a la suma de las filas, la importancia se obtiene dividiendo la suma total de las filas entre la suma total de los totales de las filas. El porcentaje de importancia se obtiene multiplicando el resultado de la importancia por 100, por otra parte, la posición se obtiene enumerando el porcentaje de importancia.

### Objetivos

En el libro “Fundamentos de Administración, el autor (Amaru, 2009) afirma que:

*“Los objetivos son los resultados deseados. Son fines, propósitos, intenciones o estados futuros que personas y organizaciones pretenden alcanzar mediante la aplicación de esfuerzos y recursos. Aunque no siempre son explícitos, los objetivos son la parte más importante de los planes. Hay quien afirma que sin objetivos no hay administración.”*

(Münch, Lourdes; García Martínez, 2010) comparten una definición similar al autor anterior.

*“Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente a un tiempo específico.”*

Deben reunir las siguientes características:

- Establecerse a un tiempo específico.
- Determinarse cuantitativamente.
- Su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo.

En cuanto a los objetivos estratégicos, (Amaru, 2009) los distingue de la siguiente manera:

*“Los objetivos estratégicos definen los resultados deseados para toda la empresa en el largo plazo; abarcan áreas de desempeño como posición en el mercado, volumen de negocios, innovación, responsabilidad social e imagen en la comunidad, competencias de los recursos humanos, valor y eficiencia de los recursos físicos, inversiones y resultados financieros globales, entre otros. Las estrategias siempre se asocian a los objetivos estratégicos, los resultados que la empresa pretende alcanzar.”*

A diferencia de los objetivos, los objetivos estratégicos abarcan distintas áreas de la organización y se basan en aumentar su desempeño; están asociados a las estrategias empresariales y los resultados esperados.

Aunado a lo anterior, (Thompson & Glambe, 2012) añade lo siguiente:

*“Se requieren dos tipos muy distintos de metas de desempeño: las que se refieren al desempeño financiero y las que se refieren al desempeño estratégico. Los objetivos financieros comunican las metas de la administración en el aspecto financiero. Los objetivos estratégicos se refieren a la posición de marketing y la vitalidad competitiva de la compañía.”*

Con base a los objetivos financieros y estratégicos se basará la empresa para desarrollar su planificación estratégica.

## 1.2 Planteamiento del Problema

De acuerdo a las estadísticas que mostró el INEGI en el 2015, a través de la ENAPROCE, en la forma de registro de la contabilidad se encontró que el 38.4% de las empresas utilizaba un cuaderno o libreta de apuntes en el año de inicio de sus operaciones y además en las microempresas solo el 11.5% capacitan a su personal. Esto refleja que el manejo administrativo se realiza de manera empírica y el capital humano carece de conocimientos actuales sobre administración, impidiendo un progreso significativo de la organización.

En el caso de la empresa “El Arca” que se ha dedicado durante 15 años a la comercialización y producción de animales de granja; actualmente ha decidido desarrollar periódicamente nuevas actividades que fortalezcan y amplíen su oferta en el mercado, pero se ha detectado a través de una entrevista realizada a la propietaria y al personal, que la empresa carece de un diseño de estrategias, lo cual afecta de manera directa en los siguientes aspectos:

- a) Impide que puedan identificar, priorizar y tener una visión clara de los objetivos y metas que se proponen en las distintas áreas que la conforman.
- b) La empresa no tiene claramente establecidas sus estrategias y por ende no puede lograr su misión y objetivos organizacionales.
- c) Falta de planes alternos de acción, conllevando a un estado de estrés de la propietaria al ver que no se está cumpliendo lo pronosticado; provocando una inestabilidad en la relación entre la inversión productiva y los gastos generados.
- d) Falta de revisión y retroalimentación periódica de las actividades, procesos y finanzas de la empresa, provocando un crecimiento no controlado y por consecuente, un mal cálculo en el suministro de recursos humanos, tecnológicos y financieros.

A continuación, mediante un modelo gráfico (ilustración 9) se describe de manera general el problema que presenta la empresa para su mayor comprensión.

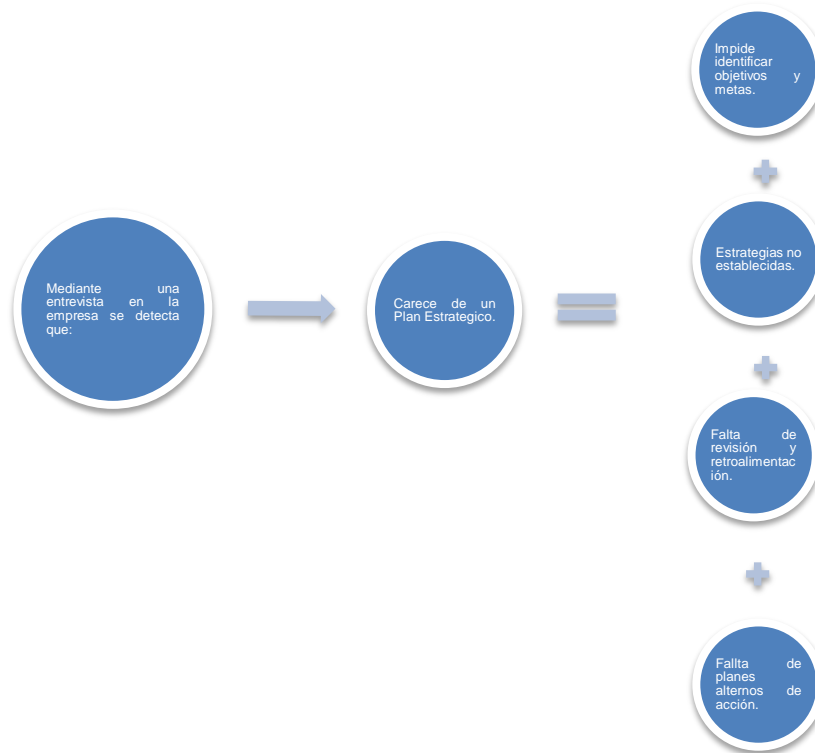


Ilustración 9 Modelo gráfico del problema

Fuente: Elaboración propia.

## Preguntas de investigación.

Con base al planteamiento del problema expuesto anteriormente en el gráfico 1, es necesario emprender una investigación de las variables establecidas, para ello se desarrollan las siguientes preguntas de investigación con el fin de abordar con mayor claridad el tema y establecer una directriz del mismo.

Pregunta 1: ¿Cómo podría la empresa “El Arca” tener una visión clara de sus objetivos principales, que le permita atenderlos de manera prioritaria y sistemática siguiendo una línea de acción de mejora y crecimiento?

Pregunta 2: ¿Cuál es la propuesta más apropiada de herramienta administrativa que le permita a la empresa “El Arca” alcanzar y evaluar sus objetivos de manera sistemática, desarrollando así mismo, una visión clara y estableciendo planes de acción continua?

## 1.3 Objetivos

### Objetivo general

Formular un modelo de planeación estratégica apropiado a las necesidades de la empresa “El Arca”, definiendo las estrategias que le permitan identificar, priorizar y tener una visión clara de los objetivos y metas que se proponen en las distintas áreas que la conforman.

### Objetivos específicos

- Identificar la situación actual de la empresa a través de una entrevista presencial con los propietarios y personal de la empresa para conocer sus necesidades, recursos y objetivos.
- Analizar el ambiente interno y externo de la empresa a través de la investigación primaria y secundaria para el conocimiento de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la misma.
- Analizar los recursos de la organización mediante observación directa, para tener conocimiento de las herramientas disponibles que puedan ayudar en la implementación de éste Plan.
- Revalorar misión y objetivos de la organización de acuerdo a los análisis realizados anteriormente para la elaboración de la propuesta.
- Formular las estrategias apropiadas de acuerdo con las necesidades y objetivos de la empresa, con el fin de identificar, priorizar y elegir las según su nivel de importancia.
- Implementar la estrategia que resulte de mayor importancia, a través de la participación y consentimiento de los propietarios, para el alcance de los objetivos primordiales de la empresa.

Evaluar los resultados de la aplicación de las estrategias mediante la satisfacción y cumplimiento de los objetivos deseados, durante el periodo de cuatro meses.

## 1.4 Justificación del Proyecto

En la actualidad desarrollar un modelo de planificación estratégica es de gran importancia, porque favorece la cohesión interna de la empresa y actúa como herramienta integradora de participaciones para avanzar conjuntamente en una misma dirección y con una visión más

clara, permite identificar factores internos y externos que impactan en el desempeño de las empresas en un entorno cambiante y ayuda a prever situaciones futuras para la toma de decisiones.

Para la empresa “El Arca”, es de gran utilidad el desarrollo de este modelo, puesto que se encuentra ante el reto de enfrentarse a nuevos desafíos con el fin de alcanzar sus objetivos que impactan de la siguiente manera:

- Optimización y estandarización de los procesos de producción.
- Incremento significativo de las ventas en periodos mensuales.
- Oportunidad de solicitar apoyos gubernamentales para proyectos de inversión.
- Implementación de publicidad estratégica para mayor conocimiento por parte del mercado.
- Introducción de nuevos animales en la granja, para la producción y venta.
- Construcción de nuevos espacios (galeras, corrales y jaulas).

Además, es novedoso para los integrantes de la empresa, quienes han manejado de manera empírica su administración y no poseen una guía estructurada que los conduzca hacia la misma dirección, facilitando el control de sus actividades y procesos. Incluso se puede observar y detectar de acuerdo a su participación en el mercado, que las empresas competidoras también carecen de un diseño de estrategias. Por lo tanto, la aplicación del modelo estratégico puede introducir a la empresa a una cultura de mejoramiento continuo, de objetivos y metas reales y viables, lo que puede generarle una posición más competitiva en el mercado, reflejándose principalmente en el área Económica (en el incremento de sus ventas), Social (oferta de trabajo) y Tecnológica (optimización y actualización de procesos de producción, administrativos y organizacionales). Así como también es la oportunidad para poder planear, organizar, dirigir y controlar a su organización con más certeza.

### **1.5 Limitaciones y Alcances**

El desarrollo de este proyecto, es realizado en la ciudad de Cuitláhuac, estado Veracruz, México. Se limita a la formulación e implementación de un Plan Estratégico de la empresa productora y comercializadora de animales de granja “El Arca”. Cabe destacar que la aplicación del Plan propuesto dependerá de las necesidades, deseos y disponibilidad



presupuestal de los dueños de la empresa, por lo que el presente se genera solamente a nivel de propuesta.

El proyecto está inmerso en la necesidad de una estructura que guíe a la empresa al cumplimiento de sus objetivos acorde con las actividades que realiza, introduciendo así mismo a la empresa a una cultura de mejoramiento continuo, de objetivos y metas reales y viables, lo que puede generarle una posición más competitiva en el mercado y tendrá como límites las restricciones propias que imponga el propietario de la empresa para otorgar alguna información. Se trata de un proyecto a nivel micro empresarial.

### **1.6 La Empresa “El Arca”**

#### **Historia**

La empresa “El Arca” fue fundada por la señora María Lucila Castro Calderón en el año 2000, después de recibir el terreno donde se encuentra ubicada, como herencia de sus padres; a lo largo de 17 años su esposo el señor Juan Manuel Arzola Fernández ha sido administrador de la empresa, desarrollando actividades que comenzaron con la venta de leche de vaca, posteriormente la producción y comercialización de ganado ovino y porcino y actualmente desean incorporar la engorda y comercialización de mojarra tilapia, conejos Chichilla y pollos tipo F1.

En el año 2003 “El Arca” participó en la Expo Feria Ganadera llevada a cabo en la ciudad de Cuitláhuac, Veracruz resultando ganador del primer y segundo lugar en la categoría “Vaca lechera”. Cabe señalar que la ciudad de Cuitláhuac es reconocida principalmente por su sector ganadero y agrícola; los principales competidores de “El Arca” son destacados ganaderos de la región y el estado, entre ellos el Sr. Manuel Garma Sánchez, Sr. Antonio Garma Sánchez, Sr. Luz Borbonio Castillo, Sr. Gil Borbonio Castillo, Sr. David Gómez, Sr. Aurelio Cortés, entre otros.

“El Arca” es una empresa familiar que ha crecido constantemente y su método de administración empleado es tradicional. Los propietarios desean realizar cambios como la actualización de su administración y el desarrollo de actividades que le permitan crear una ventaja competitiva significativa.

### **Misión Actual**

“Somos una empresa que contribuye al bienestar de la población ofreciendo animales de calidad a un precio muy accesible, estamos seguros que como empresa se logra dar un servicio personalizado a nuestros clientes lo que nos permite estar posicionados dentro del mercado como una de las mejores comercializadoras y productoras de ganado vacuno, bovino y porcino dentro de la zona de Cuitláhuac”.

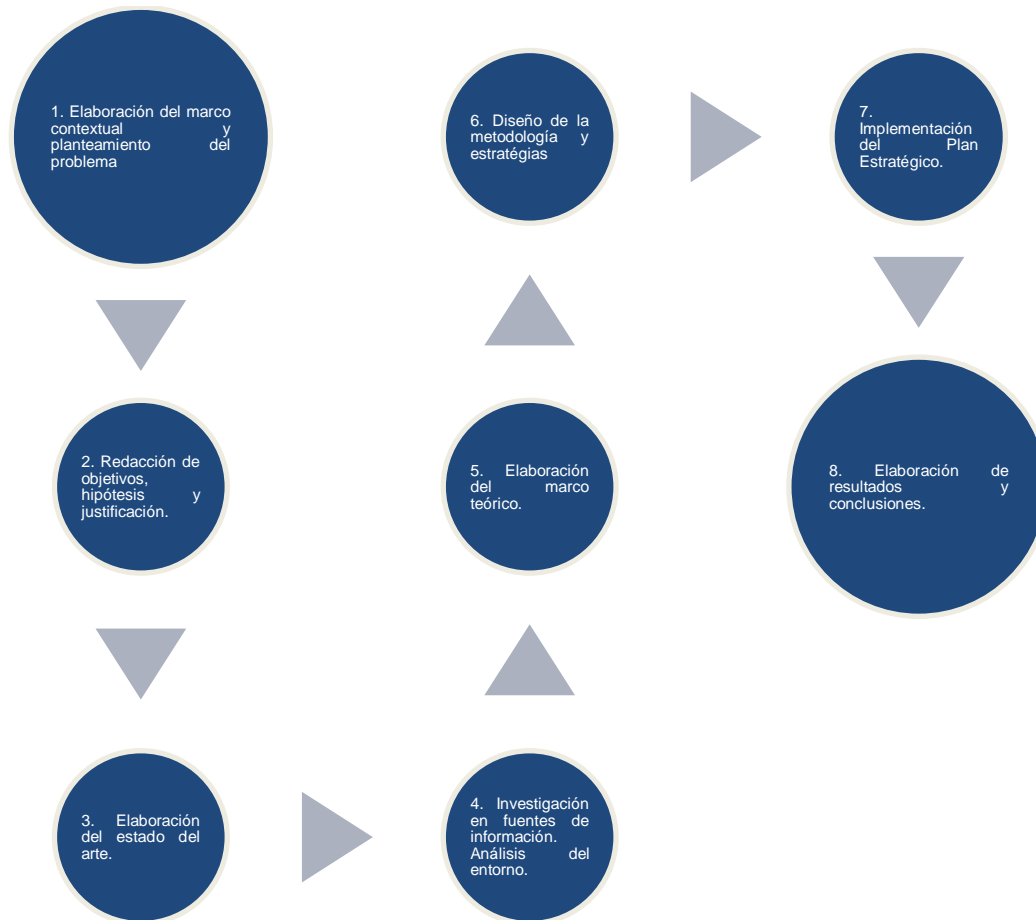
### **Visión Actual**

“Ser la empresa vendedora de ganado bovino, porcino, acuícola y avícola más importante en la región de Veracruz, ofreciendo precios competitivos, manteniendo la calidad de la carne y de los animales que se ofrecen brindando un buen servicio.

## CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

### 2.1 Organización de la tesina

La construcción del nuevo Plan Estratégico de la empresa “El Arca” se divide en ocho etapas, en la siguiente ilustración 10, se presenta el proceso de elaboración:



**Ilustración 10** Proceso de la elaboración de la propuesta

Fuente: Elaboración propia.

#### *Etapa 1.* Elaboración del marco contextual y planteamiento del problema

En esta primera etapa, se obtendrán datos acerca de la organización con el fin de conocer sus antecedentes, a qué se dedica y hacia dónde se dirige, e identificar el

problema principal que presenta, para poder plantear la propuesta de acuerdo a sus necesidades siguiendo la misma dirección.

*Etapa 2.* Redacción de objetivos y justificación.

Se describirá de forma completa y clara lo que se desea lograr con el trabajo y las razones académicas y prácticas que justifican la realización del proyecto.

*Etapa 3.* Elaboración del estado del arte.

Esta tercera etapa incluye la descripción de la situación problemática que se abordará y la revisión de las soluciones que se han desarrollado con anterioridad y la efectividad de las mismas.

*Etapa 4.* Investigación en fuentes de información y análisis del entorno.

Se investigará acerca de lo que sucede en el ambiente externo e interno porque de esta manera la empresa podrá detectar sus fortalezas y áreas de oportunidad y estará preparada para enfrentarse a las dificultades que se presenten.

*Etapa 5.* Elaboración del marco teórico.

Esta etapa consiste en la revisión bibliográfica o de campo de las herramientas utilizada en la solución de la problemática a resolver y la efectividad de las mismas.

*Etapa 6.* Diseño de la metodología y estrategias.

La metodología permite responder a las preguntas de investigación planteadas y cumplir con los objetivos de estudio. Por otra parte, se desarrollarán las estrategias posibles para que la empresa alcance sus objetivos organizacionales y logre obtener una ventaja competitiva dentro de su mercado.

*Etapa 7.* Implementación del Plan Estratégico.

Se pondrá en marcha el Plan Estratégico a través de la aplicación de las estrategias para el logro de los objetivos en el tiempo establecido y de acuerdo a la capacidad económica, recursos disponibles y accesibilidad de los propietarios.

*Etapa 8.* Elaboración de resultados y conclusiones.

Finalmente, se evaluarán los resultados objetivos en la empresa, para conocer la efectividad de la estrategia implementada, reconocer su desempeño y las fallas o debilidades para poder realizar las correcciones necesarias.

## 2.2 Enfoque

Mediante el análisis de las variables que forman parte de la solución del problema planteado inicialmente, se puede determinar que el enfoque de la investigación será cualitativo y cuantitativo, para ello se citan algunos autores que teorizan éste enfoque como método mixto; uno de ellos es (Hernández Sampieri, 2010) quien argumenta que:

*“Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.*

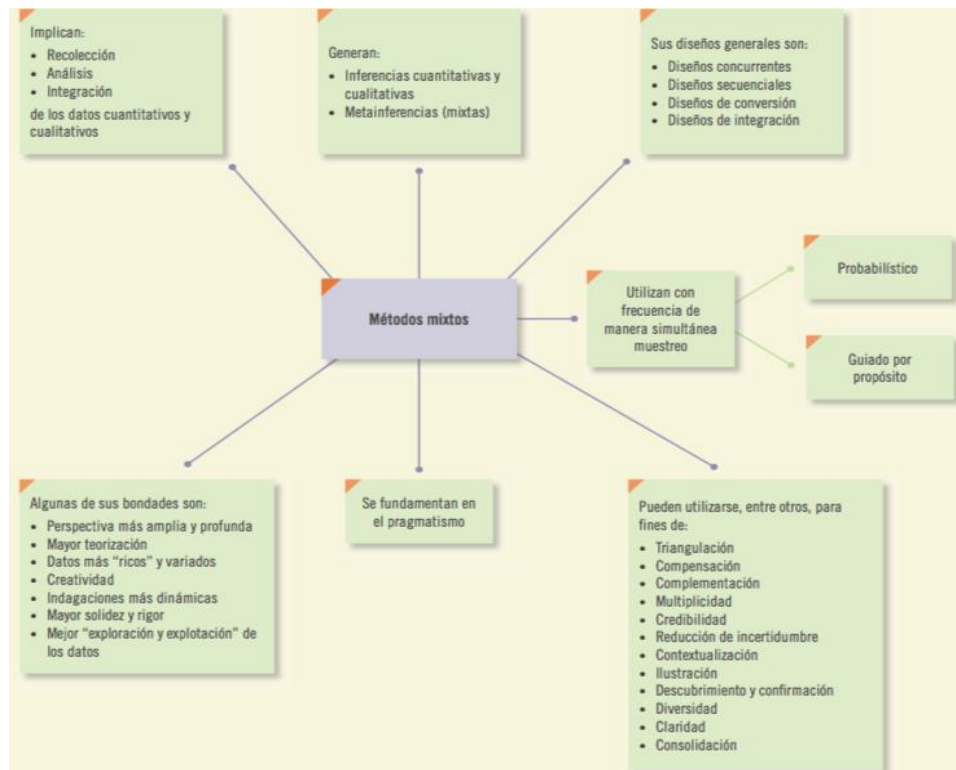


Ilustración 11 Método mixto

En la misma línea de pensamiento (Creswell & Garrett, 2008) argumentan que:

*“...la investigación mixta permite integrar, en un mismo estudio, metodologías cuantitativas y cualitativas, con el propósito de que exista mayor comprensión acerca del objeto de estudio”.*

El diseño mixto contempla dos fases, la fase I tiene un enfoque cuantitativo y la fase II tiene un enfoque cualitativo, que para su diseño y desarrollo, se nutrió de la primera.

### **2.3 Tipo de estudio**

#### **Etapa descriptiva.**

El tipo de estudio es “**descriptivo**”, el autor (Sabino, 1992) lo detalla de la siguiente manera:

*“Su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos. Las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes. (...) También deben clasificarse como investigaciones descriptivas los diagnósticos que realizan consultores y planificadores: ellos parten de una descripción organizada y lo más completa posible de una cierta situación, lo que luego les permite en otra fase distinta del trabajo trazar proyecciones u ofrecer recomendaciones específicas”.*

En esta etapa se realizará una entrevista a los directivos, administrativos y obreros de la empresa “El Arca” para recabar información y llevar a cabo un diagnóstico acerca de las necesidades, objetivos y metas de la empresa.

#### **Etapa estructural.**

El método que se emplea es mixto, la herramienta a utilizar será la aplicación Excel mediante la cual se registrarán los objetivos y datos generales de la empresa con el fin de

programar la selección de objetivos principales de acuerdo a las necesidades urgentes de atender en la empresa.

### **Etapas de discusión de los resultados.**

Después de la recopilación y registro de datos que se realizará a través de la aplicación que arrojará datos cualitativos, se procede a realizar un análisis de los mismos para identificar y responder a la problemática planteada inicialmente y que llevó a presentar esta propuesta de planeación. Así, se lograrán obtener y estructurar las posibles alternativas de solución mediante un plan de acción.

### **2.4 Diseño**

(Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) Clasifican al diseño de investigación en experimental y no experimental. El segundo tipo de investigación, es el de interés para nuestro estudio debido a que vamos a observar y medir las variables para después analizarlas.

El diseño no experimental se divide en lapsos de tiempo en los que se recolectan los datos: el transaccional o transversal, en este se realiza una vez la medición a través del tiempo y el longitudinal en el cual se realiza varias veces la medición a través del tiempo. El estudio seleccionado para los fines de estudio es de tipo transversal ya que los datos que se recolectan son en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia en un momento determinado.

Se desarrollará el modelo de Colón y Rodríguez.

### **2.5 Universo**

El municipio de Cuitláhuac, Veracruz de Ignacio de la Llave con un total 28,956 habitantes, de los cuales 13,870 son hombres y 15,086 son mujeres según el Censo de Población y Vivienda del INEGI 2015.

### **2.6 Población**

Directivos, personal administrativo y obreros de la empresa "El Arca".

## CAPÍTULO 3. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

### 3.1 VISIÓN

La **visión** es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia (Hitt, Michael A.; Ireland, Duane R.; Hoskisson, 2008) y para lograr alcanzar la visión, es conveniente planificar estratégicamente, cuyo proceso tiene como propósito definir y alcanzar los objetivos y metas organizacionales. La visión ofrece interpretar de forma coherente todos los aspectos que abarca la empresa y la planeación estratégica incluye los pasos para conseguirlo.

El desarrollo de la visión sigue cuatro pasos (ilustración 12) mediante los cuales se logrará redactarla de manera clara, coherente y concisa.

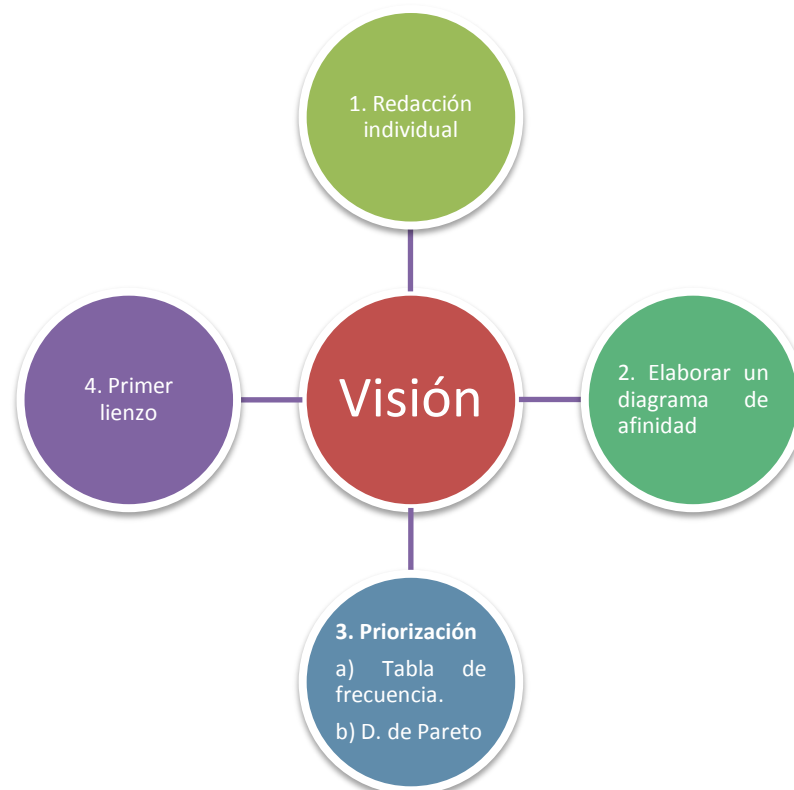


Ilustración 12 Determinación de la visión empresarial



### 3.1.1 Redacción individual:

Es el primer paso y consiste en que cada miembro de la empresa redacte desde su perspectiva, dos ideas de una visión para la empresa “El Arca” en un papel y deberá colocarlas en una superficie plana para una mejor visualización.

En el (ilustración 13) se muestran dos ideas de visión de los colaboradores de la empresa “El Arca”.

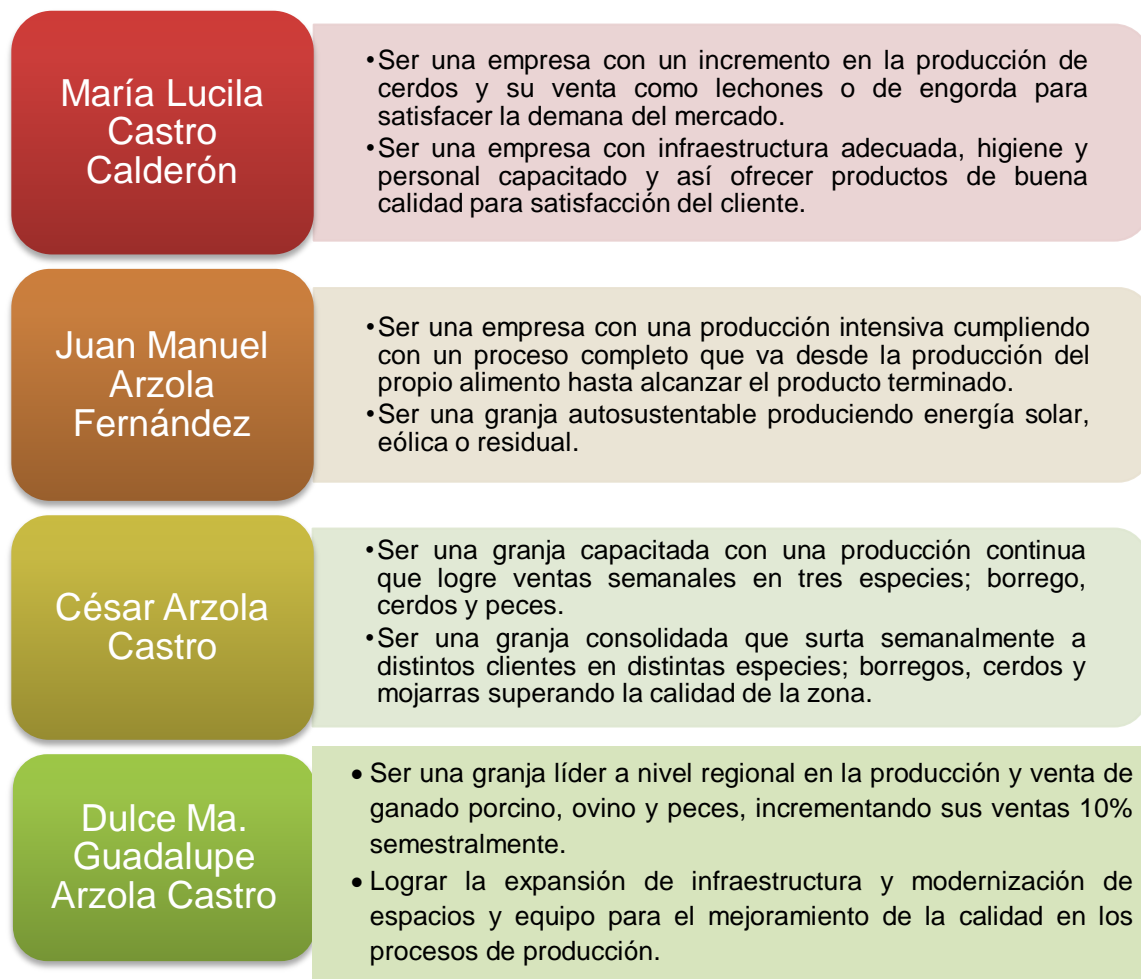
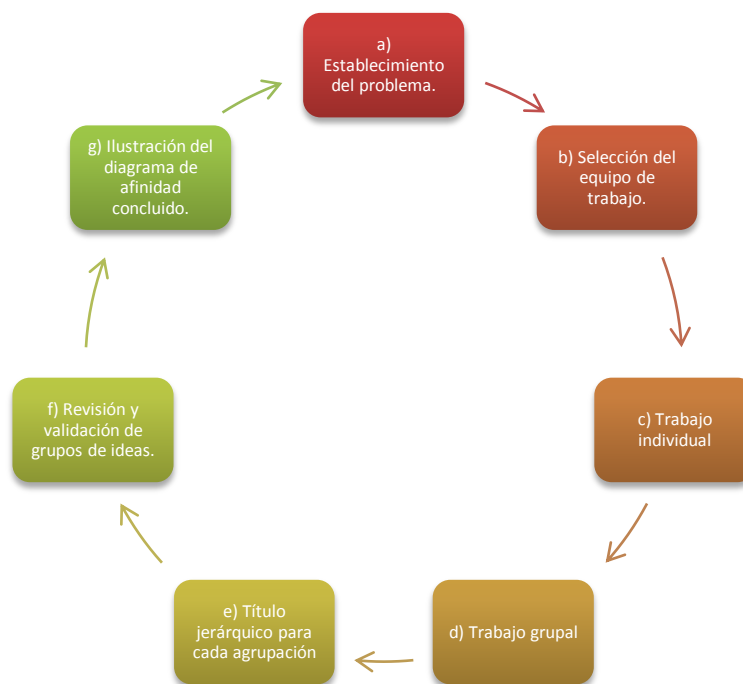


Ilustración 13 Redacción individual de la visión.

## 3.1.2 Elaborar un diagrama de afinidad:

El análisis de afinidad, una herramienta desarrollada por Jiro Kawakita, ayuda a los grupos a reunir una gran cantidad de información y organizarla en función de afinidades o relaciones naturales. El análisis de afinidad deja que las ideas determinen las categorías o los grupos, en vez de que grupos preestablecidos determinen o limiten la generación de ideas. (UNAM, 2008).

El proceso del diagrama de afinidad, se presenta en el (ilustración 14).



**Ilustración 14** Proceso del diagrama de afinidad

a) Establecimiento del problema:

Se detecta que el problema es la falta de redacción de la visión para la empresa “El Arca”, definiendo el camino al cual la empresa desea dirigirse a largo plazo, orientando las decisiones estratégicas de crecimiento.

b) Selección del equipo de trabajo

El siguiente paso, es seleccionar el equipo correcto para trabajar, el cual está conformado por los cuatro miembros de la empresa.

### c) Trabajo individual

El trabajo individual consiste en anotar cada idea asociada al problema (redacción individual) en papel adhesivo.

### d) Trabajo grupal.

Este paso consiste en estratificar todas las ideas de los participantes por grupos afines. Se muestra en la ilustración 15.

#### María Lucila Castro Calderón

- Ser una empresa con un incremento en la producción de cerdos y su venta como lechones y de engorda para satisfacer la demanda del mercado.
- Ser una empresa con infraestructura, adecuada higiene y personal capacitado y así ofrecer productos de buena calidad para satisfacción del cliente.

#### Juan Manuel Arzola Fernández

- Ser una empresa con una producción intensiva cumpliendo con un proceso completo que va desde la producción del propio alimento hasta alcanzar el producto terminado.
- Ser una granja autosustentable produciendo energía solar, eólica o residual.

#### César Arzola Castro

- \*Ser una granja capacitada con una producción continua que logre ventas semanales en tres especies; borregos, cerdos y peces.
- \*Ser una granja consolidada que surta semanalmente distintas especies de animales como borregos, cerdos y mojaras, superando la calidad de la zona.

#### Dulce Ma. Guadalupe Arzola Castro

- \*Ser una granja líder a nivel regional en la producción y venta de ganado porcino, ovino y peces, incrementando sus ventas 10% semestralmente.
- \*Lograr la expansión de infraestructura y modernización de espacios y equipo para el mejoramiento de la calidad en los procesos de producción.

Ilustración 15 Palabras clave

Posteriormente, se subrayan las palabras claves y se anotan en un papel procurando distinguirlas con colores, después se eliminan algunas palabras repetidas para organizarlas mejor, véase (tabla 3)

Producción	Autosustentable	Alcanzar	Cumpliendo	Empresa
Incremento	Satisfacer	Mercado	Líder	Ventas
Infraestructura	Modernización	Calidad	Producto terminado	Higiene
Personal capacitado	Cliente.			

Tabla 3 Palabras clave

e) Título jerárquico para cada agrupación

Se asignará el nombre a las “familias” (tabla 4) y para estructurar se basará en las ideas aportadas y estratificadas que aportaron los miembros de la empresa anteriormente.

Familia 1	Mercado
Familia 2	Empresa
Familia 3	Clientes
Familia 4	Producto

Tabla 4 Familias de ideas

f) Revisión y validación de grupos de ideas.

Los miembros de la empresa estuvieron de acuerdo con los nombres que se le otorgaron a las familias.

g) Diseño del diagrama de afinidad.

Finalmente, teniendo las palabras clave por jerarquía y el nombre de las familias, se procede a la elaboración del diagrama de afinidad. (tabla 5)

Familia 1: Mercado	Familia 2: Empresa	Familia 3: Clientes	Familia 4: Producto
Incremento	Autosustentable	Satisfacer	Producción
Ventas	Líder	Alcanzar	Calidad
	Infraestructura	Cumplimiento	Producto terminado
	Modernización		Higiene
			Personal capacitado.

Tabla 5 Diagrama de afinidad

### 3.1.3 Priorización:

La matriz de priorización o matriz multicriterio es una herramienta que se utiliza para evaluar distintas opciones puntuándolas respecto a criterios de interés para un problema, de manera que se intenta objetivar la elección (AEC, 2017). Nos ayuda a definir las causas y efectos de situaciones problemáticas para aplicar estrategias más acertadas.

Para este instrumento de decisión se eligieron dos herramientas: tabla de frecuencias y diagrama de Pareto.

- **Tablas de frecuencia:**

Las Tablas de frecuencias son herramientas de Estadística donde se colocan los datos en columnas representando los distintos valores recogidos en la muestra y las frecuencias (las veces) en que ocurren (EcuRed, 2018). En la figura – se muestra la tabla de frecuencias de las familias obtenidas anteriormente.

*Frecuencia (f)*: es el número de veces en que dicho evento se repite durante un experimento o muestra estadística. En este caso es igual al número de palabras establecidas para las familias.

*Frecuencia acumulada (fa)*: es la suma (o total acumulado) de todas las frecuencias hasta el punto actual del conjunto de datos. Para la primera celda de la frecuencia acumulado (fa) se pasó el primer dato de la frecuencia (f), por consiguiente, se fueron sumando las frecuencias. A continuación, se muestra el procedimiento:

*Frecuencia relativa (fr)*: es el cociente entre la frecuencia y el tamaño de la muestra (n) multiplicada a su vez por 100. Se presenta la siguiente fórmula para sustituir cada valor, el resultado se muestra en la parte derecha de la fórmula.

*Frecuencia relativa acumulada (fra)*: es la suma de frecuencias absolutas de todos los valores iguales o inferiores al valor considerado. Para sacar la frecuencia relativa acumulada se divide la frecuencia acumulada entre el número total de datos y se multiplica por 100. A continuación, se muestra la siguiente fórmula para sustituir cada valor correspondiente, el resultado se muestra en la parte derecha de la fórmula

En la siguiente figura 7 se muestra la tabla de frecuencia ya terminada. Esta tabla nos ayudará a generar el diagrama de Pareto.

FAMILIAS	No. Palabras
MERCADO	2
EMPRESA	4
CLIENTES	3
PRODUCTO	5

Tabla 6 Familias

FAMILIAS	FRECUENCIA	F. ACUMULADA	F. RELATIVA	F.R.ACUMULADA
Producto	5	14	35.71%	35.71%
Empresa	4	6	28.57%	64.28%
Cientes	3	9	21.44%	85.72%
Mercado	2	2	14.28%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>n= 14</b>		<b><math>\Sigma=100\%</math></b>	

Tabla 7 Tabla de frecuencia.

- **Diagrama de Pareto**

El Diagrama de Pareto es un histograma especial, en el cual las frecuencias de ciertos eventos aparecen ordenadas de mayor a menor. (Barca, 2000)

Es una herramienta de análisis que ayuda a tomar decisiones en función de prioridades, el diagrama se basa en el principio enunciado por Vilfredo Pareto que dice:

"El 80% de los problemas se pueden solucionar, si se eliminan el 20% de las causas que los originan".

Es un caso particular del gráfico de barras las cuales representan los factores correspondientes a una magnitud cualquiera están ordenadas de mayor a menor (en orden descendente) y de izquierda a derecha.

En el gráfico 1 se muestra el diagrama de Pareto con las cuatro familias que se obtuvieron, para desarrollar el diagrama de Pareto se tomaron los datos de la tabla de frecuencia (tabla 7) anteriormente realizada, específicamente la columna de familias, frecuencia, frecuencia relativa y frecuencia relativa acumulada

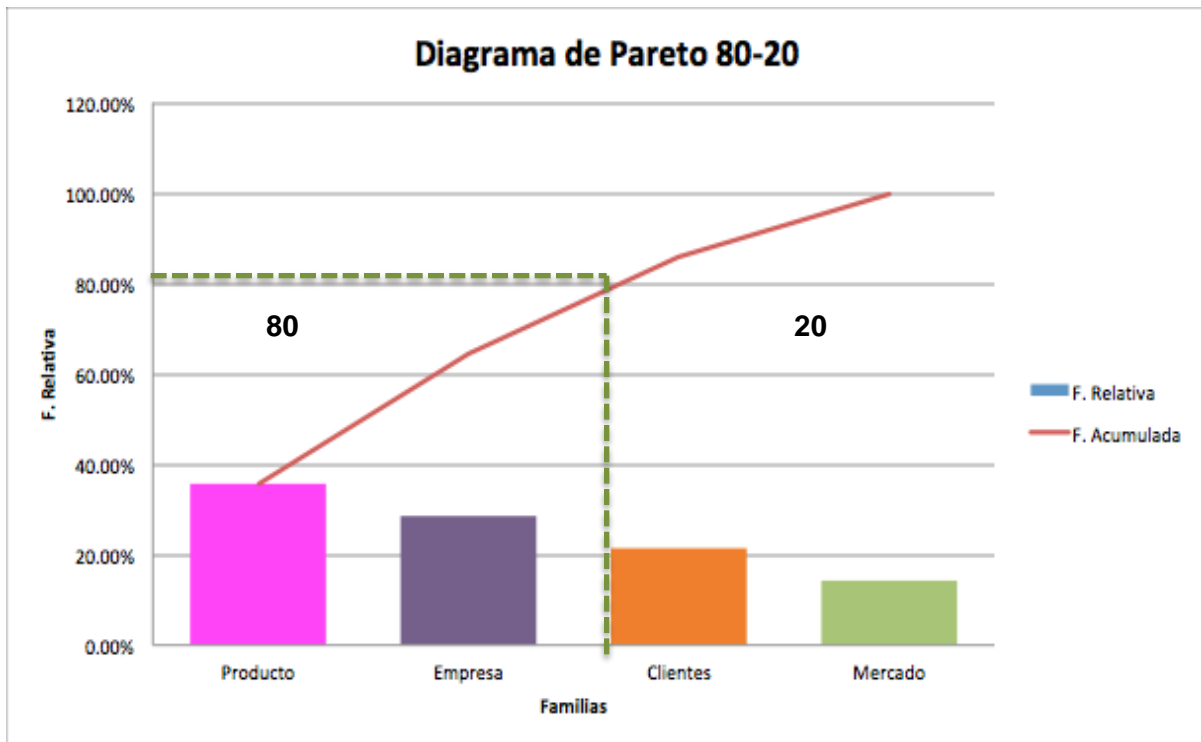


Gráfico 1 Diagrama de Pareto

### 3.1.4 Primer lienzo

Como se puede observar en el gráfico 1, las familias “Clientes” y “Mercado”, conforman el 20% de las palabras que puede generar el 80% de la visión.

De acuerdo a estos datos se organizó y se procedió a la realización de varias versiones de la visión tomando en cuenta las palabras de las familias “Producto” y “Empresa”, con el fin de crear una visión de forma clara y precisa.

**Versión 1.-** Ofrecer productos de calidad respetando las normas de higiene para la satisfacción y salud de nuestros clientes.

**Versión 2.-** Ser una empresa líder en el mercado ganadero a través de la implementación de sistemas de producción autosustentables, infraestructura moderna y personal capacitado para ofrecer a nuestros clientes productos de calidad garantizando su satisfacción.

**Versión 3.-** Desarrollar un sistema de producción autosustentable con infraestructura moderna y personal capacitado para poder ofrecer a nuestros clientes productos de calidad y así liderar el mercado ganadero.

**Versión 4.-** Ser una granja autosustentable líder en el mercado ganadero que cuente con infraestructura moderna, personal capacitado y ofrezca productos de calidad.

En conclusión, los miembros de la empresa consideran que la Versión 2 es la indicada para ser la visión de la empresa.

A continuación la propuesta de la visión como resultado de los paso anteriores.

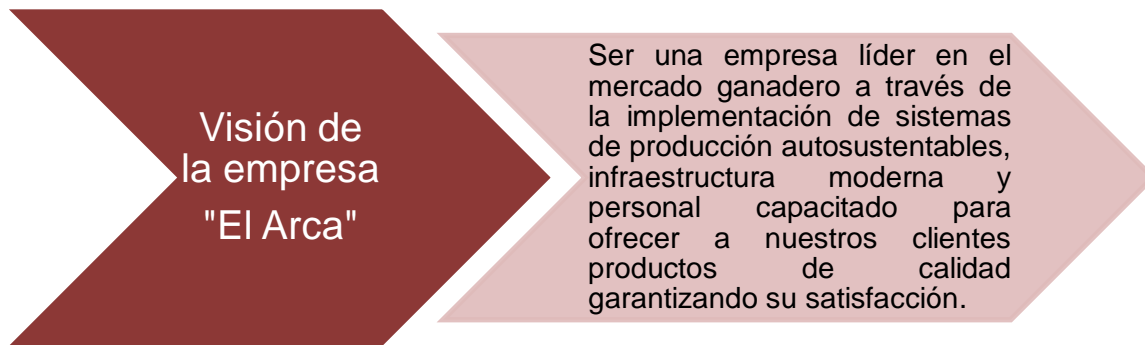


Ilustración 16 Propuesta de visión empresarial.

### 3.2 VALORES EMPRESARIALES

Los valores en la organización identifican y refuerzan el comportamiento mediante propuestas sociales que le permiten sobrevivir y lograr los fines. Por ello, la organización debe definir los valores que han de regir en el grupo de empleados, pues esto permite a todos los miembros orientar su comportamiento y valores individuales para lograr una vida social exitosa a través de las normas bajo valores colectivos. (Valbuena, María; Morillo, Roselia; Salas, 2006)

Para establecer los valores, los miembros de la empresa los describen (ilustración 15) con sus propias ideas.



### **Disciplina**

Toda persona debe tener disciplina para cumplir con los trabajos requeridos con calidad y tiempo en la empresa.

### **Constancia**

Ser constante con las metas y objetivos establecidos hasta alcanzarla.

### **Calidad**

Mejorar el control de calidad en todo lo que la empresa produce.

### **Respeto**

Fomentar una buena relación con el personal tanto propietarios como obreros para el logro común de las metas establecidas.

### **Honestidad**

Se debe brindar un buen servicio con honestidad a todos los clientes.

### **Amor**

Amor y entrega en el trabajo y la atención al cliente, con trato digno y amable.

Ilustración 17 Valores empresariales

## 3.3 MISIÓN

Toda organización se crea para cumplir la finalidad de ofrecer un producto o un servicio a la sociedad. La misión representa esta finalidad o propósito. En otras palabras, la misión es la razón esencial de ser y existir de la organización y de su papel en la sociedad. La misión organizacional no es definitiva ni estática, pues experimenta cambios a lo largo de la existencia de la organización. (Chiavenato, 2001)

Posteriormente al desarrollo de la visión y valores, se procede a definir la misión de la empresa, misma que sigue los siguiente pasos:



Ilustración 18 Pasos para establecer la misión

### 3.3.1 Determinar los 4 análisis del entorno.

A lo largo de su existencia, las organizaciones deben tomar conciencia de lo que sucede en su entorno y que pueda afectarlas; y ello es especialmente cierto en el proceso de planeación. En la ilustración 19 se muestran los cuatro entornos particulares que se deben monitorear.



Ilustración 19 Entornos de la empresa

a) Macroentorno

Los factores que se considera parte del proceso de monitoreo del macroentorno incluyen aspectos sociales como los demográficos, tecnológicos, económicos como las tasas de interés y políticos como los cambios en la regulación gubernamentales, los productos típicos utilizado en ésta y sus grandes estrategias habituales de mercado.

b) Industrial

Entre los factores que se consideran parte del entorno industrial se halla la estructura de la industria, la forma como se financia, el grado de presencia gubernamentales, los productos típicos utilizados en ésta y sus estrategias habituales de mercado.

c) Competitivo

Incluye factores como la consideración de los perfiles del competidos, los modelos de segmentación del mercado e investigación y desarrollo.

d) Interno (microentorno)

Entre los factores considerados como parte del entorno organizacional interno se halla la estructura de la compañía, su historia, y sus fortalezas y debilidades distintivas. Predecir de qué manera podría afectar a la organización cada una de estas áreas.

### 3.3.2 Elaborar un FODA de cada uno de los entornos

El principal objetivo de aplicar la matriz FODA (ilustración 20) en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.



Ilustración 20 Análisis FODA

Para el siguiente ejercicio, participaron los cuatro encargados de la empresa “El Arca”, se elaboró para cada entorno un análisis FODA, para ello, cada participante realizó un análisis de los cuatro entornos colocando dos ideas de cada aspecto del FODA. En la tabla 8 se muestra el análisis FODA del señor Juan Manuel Arzola Fernández, en la tabla 9 el A. FODA de la señora María Lucila Castro Calderón, en la tabla 10 el A. FODA del señor César Arzola Castro y finalmente, en la tabla 11 el A. FODA de Dulce María Guadalupe Arzola Castro.

<b>ANÁLISIS FODA</b>	
<b>MACROENTORNO</b>	<b>INDUSTRIAL</b>
<p><u>Fortalezas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mercado ganadero</li> <li>2. Materia prima disponible</li> <li>3. Ubicación estratégica.</li> </ol> <p><u>Debilidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preferencias de productos industrializados.</li> <li>2. Economía variable de la zona.</li> </ol> <p><u>Oportunidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zona productiva</li> <li>2. Demanda del producto en el mercado</li> <li>3. Expansión del campo de trabajo</li> </ol> <p><u>Amenazas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Delincuencia</li> <li>2. Desastres naturales</li> <li>3. Tasas e impuestos</li> </ol>	<p><u>Fortalezas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Naves de producción</li> <li>2. Energía eléctrica</li> <li>3. Taller de fabricación y mantenimiento industrial familiar.</li> </ol> <p><u>Debilidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de inversión</li> <li>2. Falta de administración</li> </ol> <p><u>Oportunidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad de construcción</li> <li>2. Vías de acceso</li> <li>3. Herramientas virtuales.</li> </ol> <p><u>Amenazas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Altos costos de energéticos</li> <li>2. Falta de ética comercial</li> <li>3. Paridad de moneda.</li> </ol>
<b>COMPETITIVO</b>	<b>INTERNO</b>
<p><u>Fortalezas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mercado cercano</li> <li>2. Proceso propio de alimentos</li> <li>3. Instalaciones propias</li> </ol> <p><u>Debilidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de promoción</li> <li>2. Falta de personal calificado</li> <li>3. Falta de cartera de clientes</li> </ol> <p><u>Oportunidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acceso a nuevos mercados</li> <li>2. Alianza con empresas</li> <li>3. Innovación estratégica</li> </ol> <p><u>Amenazas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Importación de productos por el estado.</li> <li>2. Empresas comercializadoras internacionales.</li> <li>3. Competidores foráneos.</li> </ol>	<p><u>Fortalezas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se cuenta con agua, luz, suelo.</li> <li>2. Líneas genéticas de calidad</li> <li>3. Se cuenta con dirección estratégica</li> </ol> <p><u>Debilidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mano de obra no calificada</li> <li>2. Falta de personal de seguridad</li> <li>3. Administración tradicional</li> </ol> <p><u>Oportunidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear fuentes de empleo</li> <li>2. Crecimiento</li> <li>3. Aprovechamiento de recursos naturales</li> </ol> <p><u>Amenazas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento del precio de alimento balanceado</li> <li>2. Política monetaria</li> <li>3. Inestabilidad social.</li> </ol>

Tabla 8 Análisis FODA Juan Manuel Arzola Fernández

<b>ANÁLISIS FODA</b>	
<b>MACROENTORNO</b>	<b>INDUSTRIAL</b>
<p><u>Fortalezas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento de la demanda</li> <li>2. Precios accesibles.</li> <li>3. Equipamiento.</li> </ol> <p><u>Debilidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener equilibrio económico.</li> <li>2. Estancamiento en ciertos productos.</li> <li>3. Falta de importancia.</li> </ol> <p><u>Oportunidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presupuesto estable.</li> <li>2. Mejora de las instalaciones.</li> <li>3. Nuevos bienes de la empresa.</li> </ol> <p><u>Amenazas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Daños irreparables en equipos.</li> <li>2. Aceptación de nuevas empresas.</li> <li>3. Accidentes laborales.</li> </ol>	<p><u>Fortalezas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reutilización de materiales.</li> <li>2. Mantenimiento industrial</li> <li>3. Mano de obra gratis en fabricación industrial.</li> </ol> <p><u>Debilidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de certificaciones.</li> <li>2. Falta de software especializados.</li> <li>3. Personal carece de conocimientos sobre el manejo de las tecnologías.</li> </ol> <p><u>Oportunidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adquisiciones de maquinaria moderna.</li> <li>2. Certificación.</li> <li>3. Existencia de programas para mejorar el sistema de producción, calidad y comercialización.</li> </ol> <p><u>Amenazas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crisis socioeconómica.</li> <li>2. Poder de negociación.</li> <li>3. Desastres naturales.</li> </ol>
<b>COMPETITIVO</b>	<b>INTERNO</b>
<p><u>Fortalezas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Confianza</li> <li>2. Productos saludables</li> <li>3. Tecnologías.</li> </ol> <p><u>Debilidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de corrales.</li> <li>2. Falta de clientes</li> <li>3. Distribución.</li> </ol> <p><u>Oportunidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posicionamiento en nuevos mercados.</li> <li>2. Nuevas líneas de productos.</li> <li>3. Ventaja competitiva por estrategias.</li> </ol> <p><u>Amenazas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresas extranjeras.</li> <li>2. Marcas reconocidas.</li> <li>3. Costos de maquinaria e insumos.</li> </ol>	<p><u>Fortalezas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visión emprendedora y responsable</li> <li>2. Ubicación</li> <li>3. Disponibilidad de materia prima.</li> </ol> <p><u>Debilidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de compromiso del personal</li> <li>2. Poca productividad.</li> <li>3. Falta de ordenamiento.</li> </ol> <p><u>Oportunidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Accesos a créditos</li> <li>2. Asesoría técnica.</li> <li>3. Desempeño del personal.</li> </ol> <p><u>Amenazas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Condiciones climáticas</li> <li>2. Precio de la carne</li> <li>3. Inseguridad</li> </ol>

Tabla 9 Análisis FODA Ma. Lucila Castro Calderón

<b>ANÁLISIS FODA</b>	
<b>MACROENTORNO</b>	<b>INDUSTRIAL</b>
<p><u>Fortalezas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponibilidad de Recursos Naturales.</li> <li>2. Clima cálido</li> <li>3.</li> </ol> <p><u>Debilidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producción escasa</li> <li>2. Desconocimiento de precios del mercado.</li> <li>3.</li> </ol> <p><u>Oportunidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poca importación de carne en el país.</li> <li>2. Aumento en exportación</li> <li>3. Mayor consumo de carne por persona.</li> </ol> <p><u>Amenazas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enfermedades propagadas</li> <li>2. Aumento de precios alimenticios.</li> <li>3. Desplome de precio de carne.</li> </ol>	<p><u>Fortalezas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Taller de fabricación y mantenimiento</li> <li>2. Unidades para transporte</li> <li>3. Apoyo en fabricación de alimento balanceado.</li> </ol> <p><u>Debilidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pocas instalaciones de maternidad.</li> </ol> <p><u>Oportunidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poder fabricar o construir instalaciones a bajo costo de mano de obra.</li> <li>2. Reutilizar materiales como fierro o piezas de uso.</li> </ol> <p><u>Amenazas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inversión a largo plazo en instalaciones.</li> <li>2. Fallas en motores o bombas de agua.</li> </ol>
<b>COMPETITIVO</b>	<b>INTERNO</b>
<p><u>Fortalezas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Costo bajo de alimentación</li> <li>2. Asesoría nutricional.</li> <li>3.</li> </ol> <p><u>Debilidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pocos clientes</li> <li>2. No hay propaganda</li> <li>3. Producción intermitente.</li> </ol> <p><u>Oportunidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejora de genética</li> <li>2. Producción a costo bajo</li> <li>3. Pocas granjas cercanas.</li> </ol> <p><u>Amenazas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción de carne foránea</li> <li>2. Cerdos</li> <li>3. Granjas de producción continua</li> </ol>	<p><u>Fortalezas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instalaciones básicas</li> <li>2. Asesoría</li> <li>3. Recursos Naturales</li> </ol> <p><u>Debilidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiempo disponible</li> <li>2. Poco personal</li> <li>3. Falta de planeación</li> </ol> <p><u>Oportunidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponibilidad de Materia Prima</li> <li>2. Mejora de instalaciones</li> <li>3. Mejora genética</li> </ol> <p><u>Amenazas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de capacitación</li> <li>2. Falta de administración</li> <li>3. Diferencia de ideas.</li> </ol>

Tabla 10 Análisis FODA César Arzola Castro

<b>ANÁLISIS FODA</b>	
<b>MACROENTORNO</b>	<b>INDUSTRIAL</b>
<p><u>Fortalezas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gran demanda de productos cárnicos</li> <li>2. Precios justos</li> <li>3. Insumos de alta calidad</li> </ol> <p><u>Debilidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de promoción</li> <li>2. Escasez de RRHH especializado</li> <li>3. Estancamiento de la empresa</li> </ol> <p><u>Oportunidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uso de tecnologías</li> <li>2. Nuevos servicios gratuitos</li> <li>3. Presupuesto estable</li> </ol> <p><u>Amenazas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia</li> <li>2. Inflación</li> <li>3. Aumento del costo de la gasolina</li> </ol>	<p><u>Fortalezas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuevas instalaciones</li> <li>2. Servicio de agua gratuito (pozo profundo)</li> <li>3. Calidad en la producción.</li> </ol> <p><u>Debilidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rotación del personal</li> <li>2. Falta de planeación estratégica</li> <li>3. Falta de máquinas</li> </ol> <p><u>Oportunidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Auto sustentabilidad</li> <li>2. Mejoramiento y crecimiento de la producción.</li> <li>3. Contratación de personal especializado.</li> </ol> <p><u>Amenazas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresa pequeña</li> <li>2. Inseguridad</li> <li>3. Enfermedades infecciosas en animales.</li> </ol>
<b>COMPETITIVO</b>	<b>INTERNO</b>
<p><u>Fortalezas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconocimiento de la marca</li> <li>2. Calidad</li> <li>3. Experiencia de la empresa</li> </ol> <p><u>Debilidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de inversión en publicidad</li> <li>2. Ventas bajas</li> <li>3. Poca producción de ganado</li> </ol> <p><u>Oportunidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expansión de los productos nuevos en el mercado.</li> <li>2. Mejor desempeño del Recurso Humano</li> <li>3. Campañas publicitarias.</li> </ol> <p><u>Amenazas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuevos competidores</li> <li>2. Altos costos de maquinaria y equipo</li> <li>3. Altos costos en materia prima.</li> </ol>	<p><u>Fortalezas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instalaciones y terreno propios</li> <li>2. Amplia gama de productos</li> <li>3. Experiencia</li> </ol> <p><u>Debilidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escasez de personal</li> <li>2. Falta de tiempo</li> <li>3. Estancamiento</li> </ol> <p><u>Oportunidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expansión de mercado</li> <li>2. Alta demanda de los productos</li> <li>3. Cursos y capacitaciones.</li> </ol> <p><u>Amenazas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inseguridad</li> <li>2. Enfermedades</li> <li>3. Falta de confianza en personal</li> </ol>

Tabla 11 Análisis FODA Dulce Ma. Guadalupe Arzola Castro





Ilustración 21 Análisis FODA interno

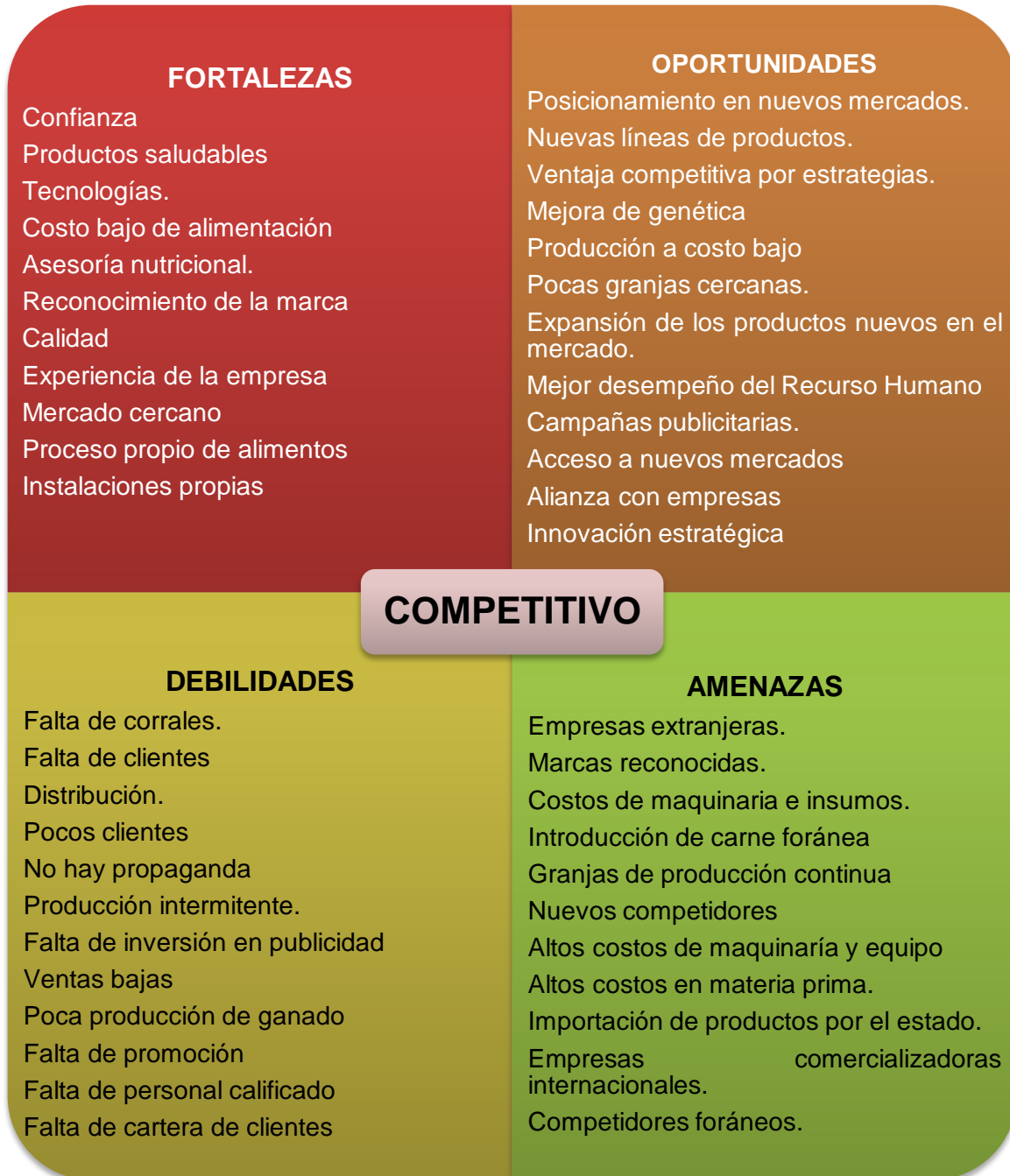


Ilustración 22 Análisis FODA Competitivo



Ilustración 23 Análisis FODA Industrial

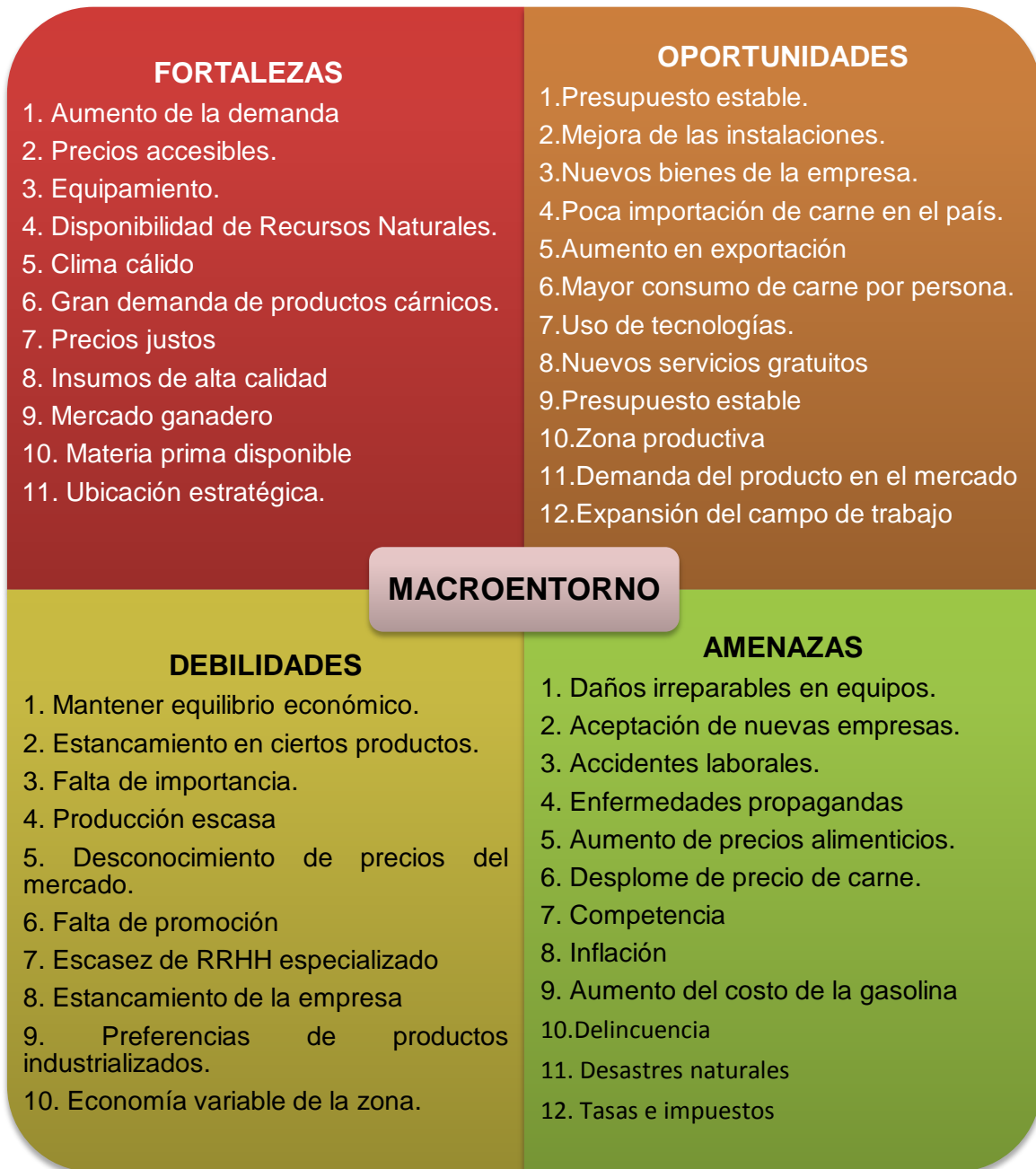


Ilustración 24 Análisis FODA Macroentorno

### 3.3.3 Diagrama de Afinidad

Una vez realizados los análisis FODA de cada nivel de impacto, se procede al Diagrama de Afinidad que sirve para la categorización; planificando la diversidad por el mismo contexto ya sea Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, sin importar en qué nivel de impacto pertenece.

Familia 1 Clientes	Familia 2 Colaboradores	Familia 3 Competencia	Familia 4 Empresa	Familia 5 Macro - entorno	Familia 6 Marketing	Familia 7 Mercado	Familia 8 Producto	Familia 9 Tecnología
Satisfacción	Capacitación	Negociación	Finanzas	Ubicación	Publicidad	Aceptación	Calidad	Mantenimiento
Confianza	Personal	Agresiva	Estrategias	Ventas	Imagen	Expansión	Variedad	Fabricación
Consumidor	Programas	Importación	Experiencia	Ambiente	Impacto	Reconocimiento	Trimestral	Infraestructura
Demanda	Empleo	Marcas	Inversión	Precios	Marca	Crecimiento	Producción	Costos
	Oportunidades	Empresas foráneas.	Recursos naturales	Inseguridad	Posicionamiento	Capacidad	Materia prima	Medios de comunicación
	Riesgos	Distribución	Sustentabilidad	Economía			Precios	Impacto
	Asesoría	Prestigio		Inflación			Alimento	Software
	Disponibilidad	Ventaja		Impuestos			Mejora genética	Herramienta
	Confianza			Gobierno				

Tabla 12 Diagrama de afinidad FODA

### 3.3.4 Asignación de Claves

Una vez realizado el Diagrama de Afinidad se continua con la asignación de claves de cada categorización para realización de la Matriz AHP.

No.	Familias	Claves
1	Clientes	CL
2	Colaboradores	CO
3	Competencia	CP
4	Empresa	EM
5	Macro entorno	ME
6	Marketing	MK
7	Mercado	MD
8	Producto	PR
9	Tecnología	TC

Tabla 13 Tabla de Asignación de claves.

### 3.3.5 Matriz AHP (Proceso Analítico de Jerarquización)

Una vez entendidos los criterios y el proceso se procedió a elaborar una matriz AHP mostrada en el gráfico 3, realizamos dicha matriz, pero con las familias que obtuvimos anteriormente.

Para su desarrollo, participaron los encargados de la empresa quienes asignaron valores a criterio en una tabla individual, posteriormente se promediaron los valores y el resultados se colocó en una tabla única que se muestra a continuación.

FAMILIAS	CL	CO	CP	EM	ME	MK	MD	PR	TC
CLIENTES (CL)	1.00	0.50	6.00	0.25	7.00	0.50	0.33	0.13	0.11
COLABORADORES (CO)	2.00	1.00	5.00	0.33	9.00	0.50	6.00	0.25	0.33
COMPETENCIA (CP)	0.17	0.20	1.00	0.13	2.00	0.25	0.50	0.14	0.11
EMPRESA (EM)	4.00	3.00	8.00	1.00	5.00	6.00	4.00	0.33	0.25
MACRO ENTORNO (ME)	0.14	0.11	0.50	0.20	1.00	0.25	0.50	0.13	0.14
MARKETING (MK)	2.00	2.00	4.00	0.17	4.00	1.00	0.50	0.14	0.11
MERCADO (MD)	3.00	0.17	2.00	0.25	2.00	2.00	1.00	0.13	0.13
PRODUCTO (PR)	8.00	4.00	7.00	3.00	8.00	7.00	8.00	1.00	7.00
TECNOLOGÍA (TC)	9.00	3.00	9.00	4.00	7.00	9.00	8.00	0.14	1.00
<b>TOTAL</b>	<b>29.31</b>	<b>13.98</b>	<b>42.50</b>	<b>9.33</b>	<b>45.00</b>	<b>26.50</b>	<b>28.83</b>	<b>2.39</b>	<b>9.18</b>

Gráfico 2 Proceso de decisión multicriterio de las familias.

FAMILIAS	CL	CO	CP	EM	ME	MK	MD	PR	TC	TOTAL	PROMEDIO	POSICIÓN
CLIENTES	0.034	0.036	0.141	0.027	0.156	0.019	0.012	0.052	0.012	0.4883	4%	6
COLABORADORES	0.068	0.072	0.118	0.036	0.200	0.019	0.208	0.105	0.036	0.8612	7%	4
COMPETENCIA	0.006	0.014	0.024	0.013	0.044	0.009	0.017	0.060	0.012	0.2001	2%	8
EMPRESA	0.136	0.215	0.188	0.107	0.111	0.226	0.139	0.140	0.027	1.2897	10%	3
MACRO ENTORNO	0.005	0.008	0.012	0.021	0.022	0.009	0.017	0.052	0.016	0.1630	1%	9
MARKETING	0.068	0.143	0.094	0.018	0.089	0.038	0.017	0.060	0.012	0.5392	4%	5
MERCADO	0.102	0.012	0.047	0.027	0.044	0.075	0.035	0.052	0.014	0.4087	3%	7
PRODUCTO	0.273	0.286	0.165	0.322	0.178	0.264	0.277	0.419	0.762	2.9460	23%	1
TECNOLOGÍA	0.307	0.215	0.212	0.429	0.156	0.340	0.277	0.060	0.109	2.1038	16%	2
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>9</b>		

Gráfico 3 Tabla de normalización.

### 3.3.6 Determinación de los Proyectos Estratégicos

Posterior a la realización de la Matriz AHP, se estableció la redacción de los correspondientes nombres de los proyectos estratégicos y el listado de actividades que le pertenecerá a cada nombre de los proyectos estratégicos surgidos de las familias.

FAMILIAS	IMPORTANCIA	POSICIÓN
<b>PRODUCTO</b>	0.23	<b>1</b>
<b>TECNOLOGÍA</b>	0.16	<b>2</b>
<b>EMPRESA</b>	0.10	<b>3</b>
<b>COLABORADORES</b>	0.07	<b>4</b>
<b>CLIENTES</b>	0.04	<b>5</b>
<b>MARKETING</b>	0.04	<b>6</b>
<b>MERCADO</b>	0.03	<b>7</b>
<b>COMPETENCIA</b>	0.02	<b>8</b>
<b>MACROENTORNO</b>	0.01	<b>9</b>

Gráfico 4 Posicionamiento de las familias.

En el gráfico 4 se pueden apreciar las familias en orden de importancia y posicionamiento, expresando que “PRODUCTO” es el factor o familia con mayor prioridad a atender, seguido de la “TECNOLOGÍA” con 16%, “EMPRESA” con 10% y sucesivamente.

De acuerdo a su posicionamiento y prioridad, se establecen en la tabla 14, un listado de proyectos estratégicos (PE) a desarrollar para lograr atender tales factores pertenecientes a la empresa.

PE	NOMBRE	IMPORTANCIA
PE01	Proyecto Estratégico para mejorar la calidad del Producto	23%
PE02	Proyecto Estratégico para mejorar el uso de la Tecnología.	16%
PE03	Proyecto Estratégico para el rendimiento de la Empresa	10%
PE04	Proyecto Estratégico para capacitación de los colaboradores	7%
PE05	Proyecto Estratégico para satisfacer la demanda de los clientes	4%
PE06	Proyecto Estratégico para diseñar estrategias y aplicar técnicas del mix Marketing	4%
PE07	Proyecto Estratégico para crecer en el Mercado	3%
PE08	Proyecto Estratégico para crecer en el Mercado	2%
PE09	Proyecto Estratégico para el desarrollo de la Ventaja Competitiva	1%

Tabla 14 Listado de actividades de cada familia.

### 3.3.7 Determinación de la misión

De acuerdo a las actividades determinadas anteriormente, se planteó la misión de la empresa “El Arca”

*“Somos una empresa dedicada a la producción porcícola, así como la crianza de borregos buscando ofrecer siempre carne de calidad manteniendo la clasificación de las razas en las mejores categorías y con una mejora continua en la formulación de los alimentos balanceados la cual nos ayuda a obtener animales con el mayor rendimiento en canal dando al cliente un producto que contribuye a su economía y satisfacción total; lo cual nos permite y recomienda ampliamente en nuevos mercados”.*



## MATRIZ EFI

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Experiencia en el mercado	0.09	3	0.27
Terreno propio	0.15	4	0.60
Infraestructura	0.10	4	0.40
Recursos naturales disponibles	0.10	4	0.40
Oferta de distintos tipos de carne.	0.08	3	0.24
<b>DEBILIDADES</b>			
Método de administración empírico.	0.10	2	0.20
Producción trimestral	0.10	1	0.10
Desconocimiento de la marca	0.08	2	0.16
Falta de publicidad	0.15	1	0.15
Sin dirección estratégica clara	0.05	1	0.05
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.57</b>

ESCALA: DEBILIDAD MAYOR=1; DEBILIDAD MENOR=2; FUERZA MENOR=3; FUERZA MAYOR=4

Tabla 15 Matriz EFI

Con base en los resultados podemos identificar que el peso por la calificación da como resultado un ponderado, que este se encuentra ubicado en la escala de 1 (Riesgo Mayor) 2 (Riesgo Menor), 3 (Oportunidad Mayor), 4 (Oportunidad Menor). El total fue de 2.57 y corresponde al promedio. La oportunidad que posee la empresa en cuanto a sus factores

internos crea una oportunidad mayor para incursionar en el mercado regional, pero debe esforzarse más para lograr una mayor participación.

### MATRIZ EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

Se realiza una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Se abarca un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero van las oportunidades y después las amenazas. Se debe ser lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Alta demanda de carne animal.	0.13	4	0.52
Acceso a nuevos mercados.	0.10	3	0.30
Programas gubernamentales que apoyan el desarrollo de proyectos de inversión.	0.07	1	0.07
Capacidad de producción y crecimiento.	0.15	4	0.60
Proveedores fieles y responsables	0.08	4	0.32
<b>AMENAZAS</b>			
Competencia directa y agresiva.	0.09	3	0.27
Inseguridad.	0.10	2	0.20
Enfermedades infecciosas	0.11	2	0.22
Alza de los insumos (alimentos, medicamentos y equipo)	0.12	2	0.24
Organizaciones regionales de productores.	0.05	1	0.05
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.79</b>

Tabla 16 Matriz EFE

ESCALA: RESPUESTA SUPERIOR=4; R. SUPERIOR A LA MEDIA=3; R. MEDIA=2; R. MALA=1

Con base en los resultados obtenidos al final podemos identificar que el peso por la calificación da como resultado un ponderado, que este se encuentra ubicado en la escala. El total fue de 2.79; este número se aproxima al número 3 que dice que la oportunidad que posee la empresa en cuanto a sus factores externos crea una oportunidad mayor para incursionar en el mercado regional.

## MATRIZ MPC

Matriz de perfil competitivo (MPC)							
La empresa "EL ARCA". realizó una matriz MPC para identificar a sus principales competidores, donde se examinaron a través del uso de factores críticos de éxito de la industria. El análisis también determinó las fortalezas y debilidades, de los competidores, por lo tanto, la empresa "EL ARCA". sabrá que áreas debe mejorar y que áreas debe proteger.							
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PONDERACION	EL ARCA		GARMA		BORBONIO	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Participación de mercado	0.12	3.00	0.36	4.00	0.48	4	0.48
Calidad del producto	0.10	4.00	0.40	4.00	0.40	4	0.4
Servicio al consumidor	0.07	4.00	0.28	4.00	0.28	2	0.14
Satisfacción del consumidor	0.12	4.00	0.48	3.00	0.36	3	0.36
Margen de utilidad	0.09	2.00	0.18	4.00	0.36	4	0.36
Capacidad tecnológica	0.10	3.00	0.30	4.00	0.40	2	0.2
Variabilidad de productos	0.09	4.00	0.36	1.00	0.09	1	0.09
Competitividad de los precios	0.07	3.00	0.21	2.00	0.14	3	0.21
Proveedores	0.15	4.00	0.60	4.00	0.60	2	0.3
Sustentabilidad	0.09	3.00	0.27	2.00	0.18	3	0.27
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.44</b>		<b>3.29</b>		<b>2.81</b>
Por medio de la matriz MPC, se analiza que la empresa, tiene una posición importante en la industria, debido a que desarrolla e implementa estrategias, para aplicar correctamente los factores críticos del éxito. Esta matriz, ayudará en la toma de decisiones, que se realicen en la empresa, para ejecutar mejoras continuas, con base a las estrategias que implementan sus competidores. Logrando de está manera, que la empresa pueda posicionarse como la número uno en la comercialización de animales de granja..							

Tabla 17 Matriz MPC

Puntaje: 4- gran fortaleza, 3- fuerza menor, 2- debilidad menor, 1-menor debilidad

La empresa "EL ARCA" obtuvo un puntaje de 3.44 que a comparación de la competencia, presenta ventaja. Esto quiere decir que la empresa "EL ARCA" tiene altas posibilidades de posicionarse como una empresa altamente competitiva y cuenta con los factores clave para ser líder en el mercado ganadero; sobresaliendo por su variabilidad de productos.

## 3.4 Modelo del Diagrama de Ishikawa

El modelo de Ishikawa se realizó mediante el uso de la visión, misión y las actividades a desarrolla, el cual permite identificar causas que explican un determinado desempeño deficiente. En este caso el objetivo es lograr cumplir la misión desempeñando las actividades determinadas.

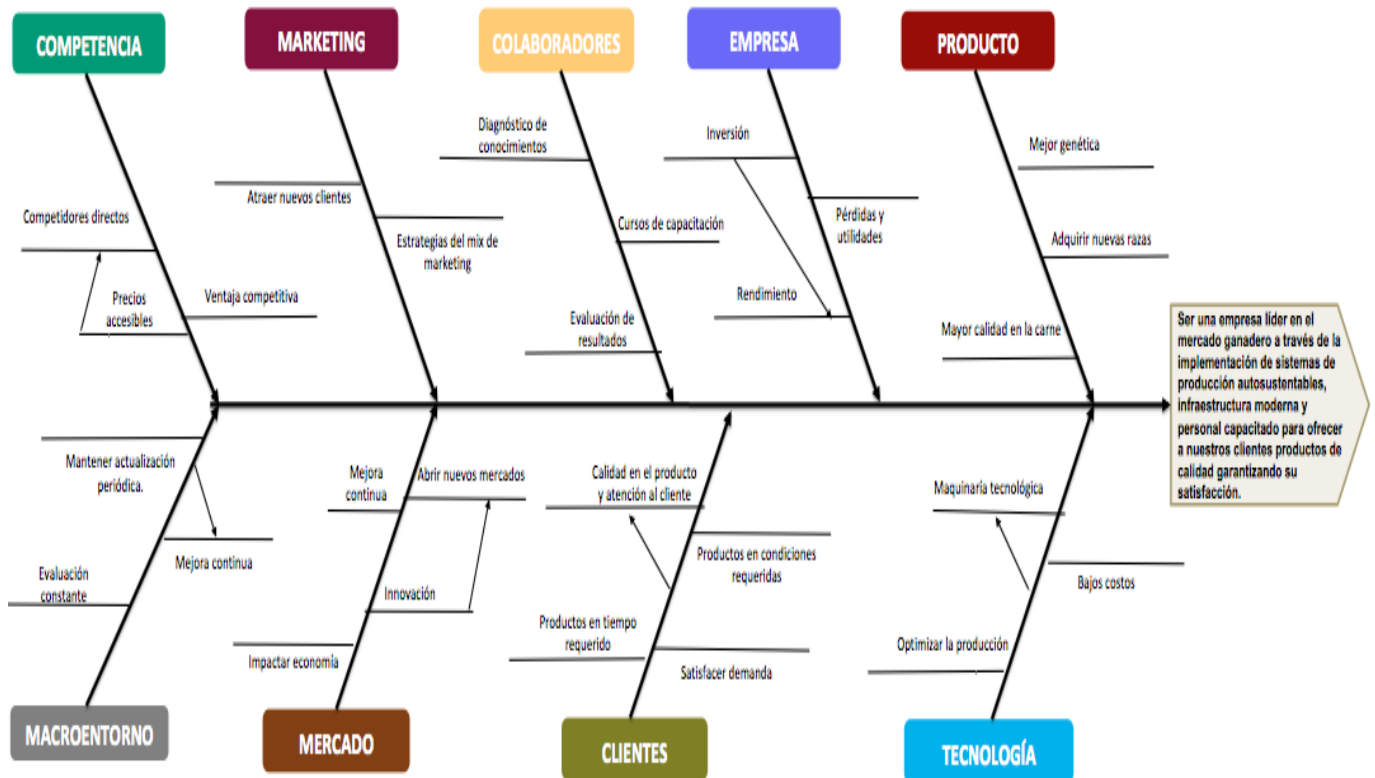


Gráfico 5 Modelo de Ishikawa

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

### 4.1 Resultados

1. El desarrollo de la planificación estratégica se realizó con la finalidad de definir la misión y visión de la organización; analizar el ambiente interno y externo de la misma y establecer las estrategias convenientes.
2. La formulación, evaluación del proyecto y la calidad de los resultados estuvieron acorde con los estudios y ejercicios que se realizaron, lo cual permitió que la incertidumbre se contrarrestara.
3. Mediante el diagnóstico FODA se identificaron las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que permitieron conocer la situación de la empresa.
4. La formulación de estrategias se apoyo en un análisis FODA grupal, en el que participaron los integrantes de la empresa.
5. Se desarrolló una matriz de priorización (AHP) para identificar cuales son las áreas o aspecto de mayor importancia en la empresa y asi poder brindarles prioridad para atenderlos.
6. La matriz de perfil competitivo ayudó a la empresa a identificar las principales características de las empresas competidoras y su posición en el mercado, de tal manera que la empresa obtuvo un puntaje a favor para demostrar su competitividad en el sector perteneciente ante sus principales rivales.
7. Los cambios en el macroentorno obligaron a la empresa a realizar la planeación estratégica que le permitiera de alguna manera crecer y generar mayor beneficios, lo cual requirió que los empresarios cambiaran su perspectiva empírica del negocio, y desarrollarán una visión panorámica, para ello fue necesario pensar en cómo obtener éxito y un crecimiento sostenido en el mercado en el que se desempeñaba, razón por la cual la presente tesis coadyuvó a facilitar la integración del proceso de planeación estratégica a la empresa “El Arca”.
8. El proceso de planeación estratégica llevado a cabo, fue de manera formal, descentralizado y flexible. Formal debido a que utilizó información estándar/estructural para su elaboración; descentralizado puesto que los propietarios y colaboradores propusieron algunas de las estrategias y flexible porque los mismo integrantes colaboraron en el proceso para realizar el Plan Estratégico.

9. El proceso de planeación estratégica, permitió que la empresa tuviera una visión más clara de sus objetivos y metas, generando las estrategias adecuadas para alcanzarlos en un determinado tiempo. Y así, crecer y concretar las actividades como empresa, puesto que se encontraba en estancamiento.
10. La participación de los empresarios en el proyecto les benefició de distintas maneras como en la creación de una cultura organizacional de la cual carecían, mayor interés en su negocio y motivación.

### **4.2 Trabajos Futuros**

Es importante que la empresa incremente al menos cinco estrategias a futuro y de manera periodica, estimando un tiempo considerable para su desarrollo y así, mantener en constante actualización su planeación estratégica para evitar el estancamiento de la organización y estimular su crecimiento.

La empresa “El Arca” tiene potencial para crecer y desarrollar más proyectos de índole ganadera o agrícola, un proyecto que puede desarrollar próximamente podría referirse a la ampliación de su línea de productos o al desarrollo del mix de marketing incluyendo el diseño de publicidad estratégica que le permita extender su oferta a nuevos mercados.

### **4.3 Recomendaciones**

Inicialmente la empresa carecía de una cultura organizacional y por tal, es fundamental que se mantenga en constante actualización e innovación y evite perder el progreso que ha obtenido. Se recomienda que los empresarios asistan a talleres o cursos sobre administración y métodos estratégicos; que les permitan revisar periódicamente su Plan Estratégico y ajustarlos conforme a las necesidades o cambios que se presenten en el futuro. Así, conservará su ventaja estratégica y liderazgo en el mercado.



## ANEXOS

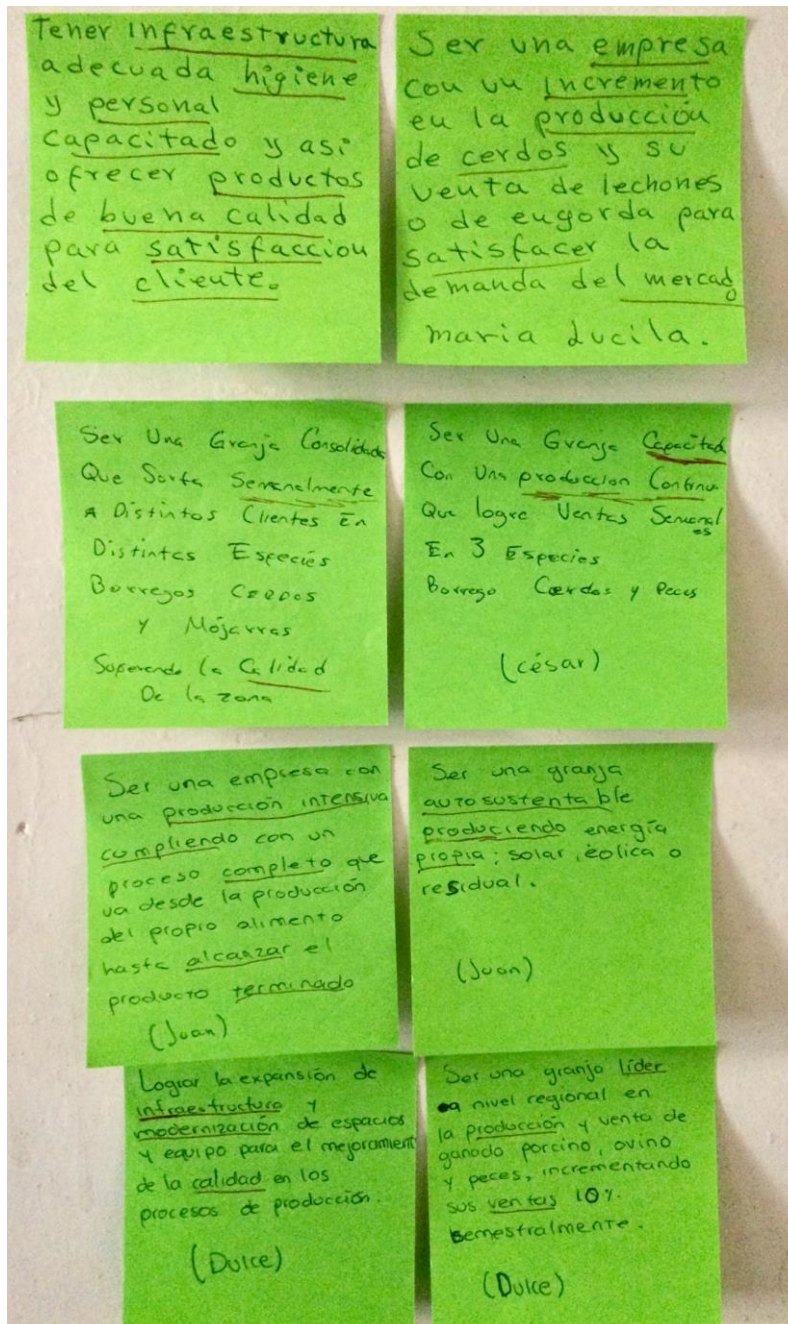


Ilustración 25 Anexo Redacción individual visión

# Formulación e Implementación de un Plan Estratégico para la empresa El Arca

Macroentorno		Industrial	
<b>Fortalezas</b>	1 Aumento de demanda 2 Ventas incrementales 3 Equipamiento	<b>Fortalezas</b>	1 Reactivación de materiales 2 Mejoramiento industrial 3 Fabricación industrial bajo costo
<b>Debilidades</b>	1 Promesas amplias excediendo 2 Estancamiento en cuanto a producción 3 Falta de importancia	<b>Debilidades</b>	1 Falta de certificaciones 2 Falta de habilidades empresariales 3 Falta de experiencia en gestión y administración de recursos de mano de obra
<b>Oportunidades</b>	1 Promotora estable 2 Mayor de las instalaciones 3 Nuevas líneas de productos	<b>Oportunidades</b>	1 Ampliación de instalaciones modernas 2 Ser flexibles 3 Ampliación de personal que permita el tipo de gestión, calidad y atención al cliente
<b>Amenazas</b>	1 Cuentas impagables sin pagar 2 Aumento de nuevos competidores 3 Recesión de los mercados	<b>Amenazas</b>	1 Crisis de liquidez 2 Baja de competitividad de los proveedores 3 Desastres naturales
Competitivo		Interno	
<b>Fortalezas</b>	1 Continuo 2 Recursos humanos 3 Tecnología	<b>Fortalezas</b>	1 Nivel de responsabilidad y compromiso 2 Ubicación 3 Disponibilidad de materia prima
<b>Debilidades</b>	1 Falta de canales 2 Falta de clientes 3 Distracción	<b>Debilidades</b>	1 Falta de capacitación personal 2 Baja productividad 3 Falta de ordenamiento
<b>Oportunidades</b>	1 Posicionamiento en nuevos mercados 2 Nuevas líneas de productos 3 Ventaja competitiva por estrategia	<b>Oportunidades</b>	1 Acceso a recursos 2 Diversión de recursos 3 Desempeño del personal
<b>Amenazas</b>	1 Empresas extranjeras 2 Mercados internacionales 3 Costos de maquinaria e insumos	<b>Amenazas</b>	1 Cambios climáticos 2 Falta de la carne 3 Integridad

NOMBRE María Lucila Castro Calderón

Macroentorno		Industrial	
<b>Fortalezas</b>	1 Mercado 2 Política Pring 3 Estabilidad del Estado	<b>Fortalezas</b>	1 Nuevas 2 Energía eléctrica 3 Mejoramiento de la producción
<b>Debilidades</b>	1 Problemas a Pordero Industrial 2 Economía afectada de la zona 3	<b>Debilidades</b>	1 Falta de experiencia 2 Falta de capacitación
<b>Oportunidades</b>	1 Por ser un 2000 Productor 2 Mayor de las instalaciones 3 Experiencia en gestión y administración de recursos de mano de obra	<b>Oportunidades</b>	1 Capacitación de personal 2 Uso de recursos 3 Experiencia de personal
<b>Amenazas</b>	1 Diferencia de precios 2 Falta de experiencia 3 Falta de importancia	<b>Amenazas</b>	1 Alta carga de impuestos 2 Falta de experiencia 3 Disponibilidad de recursos
Competitivo		Interno	
<b>Fortalezas</b>	1 Mercado cercano 2 Proceso propio de producción 3 Precios instalados	<b>Fortalezas</b>	1 Gran Lucha Recursos Humanos 2 Logros generados de alta calidad 3 Costos con Dirección de Empresa
<b>Debilidades</b>	1 Falta de experiencia 2 Falta de experiencia 3 Falta de experiencia	<b>Debilidades</b>	1 Falta de capacitación 2 Falta de experiencia 3 Administración tradicional
<b>Oportunidades</b>	1 Acceso a recursos 2 Diversión de recursos 3 Desempeño del personal	<b>Oportunidades</b>	1 Gran fuerza de trabajo 2 Experiencia 3 Apoyamiento de Recursos Humanos
<b>Amenazas</b>	1 Importación de productos por el lado 2 Empresas competidoras 3 Cambios Económicos	<b>Amenazas</b>	1 Incremento de tarifas gubernamentales 2 Falta de experiencia 3 Estabilidad social

NOMBRE Juan Manuel Arzola Ferrández

Macroentorno		Industrial	
<b>Fortalezas</b>	1 Disponibilidad de Recursos M. 2 Cuna Celida 3	<b>Fortalezas</b>	1 Taller De Fabricación y Alto 2 Unidades Para Transporte 3 Área De Fabricación Del Aserrío
<b>Debilidades</b>	1 Producción Escasa o Baja 2 Descomposición De Recursos En Menor 3	<b>Debilidades</b>	1 Poca Instalaciones De Modernidad 2 3
<b>Oportunidades</b>	1 Poca Importación de Carne / C. 2 Aumento En Exportación 3 Mayor Consumo de Carne / C.	<b>Oportunidades</b>	1 Poca Fabricación o Comercio Instalaciones 2 Recursos Bajo Costo Man de obra 3 Materias Que Tienen otros usos De Uso
<b>Amenazas</b>	1 Enfermedades Pringadas 2 Aumento En Precios Alimenticios 3 Deseño De Precios De Carne	<b>Amenazas</b>	1 Inversión a largo plazo en instalaciones 2 Falta en insumos o materias de agua 3
Competitivo		Interno	
<b>Fortalezas</b>	1 Costo Bajo Alimentación 2 Acceso Nacional 3	<b>Fortalezas</b>	1 INSTALACIONES DEDICADAS 2 ACCESORIA 3 Recursos Naturales
<b>Debilidades</b>	1 Poca Clientes 2 No hay Proyección 3 Producción Intermitente	<b>Debilidades</b>	1 Tiempo Disponible 2 Poca Personal 3 Falta De Planeación
<b>Oportunidades</b>	1 Mejorar la Gestión 2 Producción a Costo Bajo 3 Mejora Gestión	<b>Oportunidades</b>	1 Disponibilidad de M.P. 2 Mejora de Instalaciones 3 Mejora Gestión
<b>Amenazas</b>	1 Intención de Carne Fresca 2 Ceraso Transgénico / Oseles 3 Gestión De Producción Continua	<b>Amenazas</b>	1 Falta de Capacitación 2 Falta Administrador 3 Diferencia de Ideas

NOMBRE César Arzola Castro

Macroentorno		Industrial	
<b>Fortalezas</b>	1 Gran demanda de productos cárnicos 2 Precios justos 3 Insumos de alta calidad	<b>Fortalezas</b>	1 Nuevas instalaciones 2 Servicio de mayor agilidad (poca) 3 Calidad en producción
<b>Debilidades</b>	1 Falta de promoción 2 Escasez de ARH especializado 3 Desconocimiento en la selección	<b>Debilidades</b>	1 Escasez del personal 2 Falta de planeación estratégica 3
<b>Oportunidades</b>	1 Uso de tecnologías 2 Nuevos servicios gratuitos 3 Poca presión estable	<b>Oportunidades</b>	1 Auto sostenibilidad 2 Mejoramiento y crecimiento de la 3 Mejoramiento de personal especializado
<b>Amenazas</b>	1 Competencia 2 Inflación 3 Alto costo de gasolina, Aumento	<b>Amenazas</b>	1 Empresa pequeña 2 Los agricultores 3 Enfermedades
Competitivo		Interno	
<b>Fortalezas</b>	1 Recolección de la carne 2 Calidad 3 Experiencia de la empresa	<b>Fortalezas</b>	1 Instalaciones y terreno propios 2 Amplio gama de productos 3 Experiencia
<b>Debilidades</b>	1 Falta de inversión en publicidad 2 Ventas bajas 3 Poca planeación de agnada	<b>Debilidades</b>	1 Escasez de personal 2 Falta de tiempo 3 Estancamiento
<b>Oportunidades</b>	1 Expansión de los productos a nuevos mercados 2 Mejor desempeño del Rec Humano 3 Campañas publicitarias	<b>Oportunidades</b>	1 Expansión de mercado 2 Alto demanda de los productos 3 Cursos y capacitaciones
<b>Amenazas</b>	1 Nuevos competidores 2 Altos costos de maquinaria y eq. 3 Altos costos en materia prima	<b>Amenazas</b>	1 Inseguridad 2 Enfermedades 3 Falta de confianza en personal

NOMBRE Dulce María Guadalupe Arzola C.

Ilustración 26 Análisis FODA individual



## Índice de gráficos

GRÁFICO 1 DIAGRAMA DE PARETO .....	44
GRÁFICO 2 PROCESO DE DECISIÓN MULTICRÍTERIO DE LAS FAMILIAS. ....	59
GRÁFICO 3 TABLA DE NORMALIZACIÓN .....	59
GRÁFICO 4 POSICIONAMIENTO DE LAS FAMILIAS. ....	60
GRÁFICO 5 MODELO DE ISHIKAWA .....	65

## Índice de ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1 MODELO DE FRED DAVID.....	11
ILUSTRACIÓN 2 METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD .....	13
ILUSTRACIÓN 3 LAS SEIS ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. ....	16
ILUSTRACIÓN 4 ACTIVIDADES DE LA PLANEACIÓN PARA DETERMINAR ESTRATEGIAS. ....	18
ILUSTRACIÓN 5 MODELO DE PLANEACIÓN APLICADA .....	19
ILUSTRACIÓN 6 MODELO DE TOM LAMBERT .....	20
ILUSTRACIÓN 7 MODELO DE COLÓN Y RODRÍGUEZ .....	21
ILUSTRACIÓN 8 MODELO DE BATEMAN Y SNELL.....	22
ILUSTRACIÓN 9 MODELO GRÁFICO DEL PROBLEMA .....	27
ILUSTRACIÓN 10 PROCESO DE LA ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA.....	32
ILUSTRACIÓN 11 MÉTODO MIXTO .....	34
ILUSTRACIÓN 12 DETERMINACIÓN DE LA VISIÓN EMPRESARIAL.....	37
ILUSTRACIÓN 13 REDACCIÓN INDIVIDUAL DE LA VISIÓN. ....	38
ILUSTRACIÓN 14 PROCESO DEL DIAGRAMA DE AFINIDAD .....	39
ILUSTRACIÓN 15 PALABRAS CLAVE .....	40
ILUSTRACIÓN 16 PROPUESTA DE VISIÓN EMPRESARIAL.....	45
ILUSTRACIÓN 17 VALORES EMPRESARIALES .....	46
ILUSTRACIÓN 18 PASOS PARA ESTABLECER LA MISIÓN .....	47
ILUSTRACIÓN 19 ENTORNOS DE LA EMPRESA .....	48
ILUSTRACIÓN 20 ANÁLISIS FODA .....	49
ILUSTRACIÓN 21 ANÁLISIS FODA INTERNO .....	54
ILUSTRACIÓN 22 ANÁLISIS FODA COMPETITIVO .....	55
ILUSTRACIÓN 23 ANÁLISIS FODA INDUSTRIAL .....	56
ILUSTRACIÓN 24 ANÁLISIS FODA MACROENTORNO .....	57
ILUSTRACIÓN 25 ANEXO REDACCIÓN INDIVIDUAL VISIÓN .....	68
ILUSTRACIÓN 26 ANÁLISIS FODA INDIVIDUAL.....	69

## Índice de tablas

TABLA 1 CRITERIOS DE LA MATRIZ AHP .....	23
TABLA 2 ESTANDARIZACIÓN / NORMALIZACIÓN .....	24
TABLA 3 PALABRAS CLAVE .....	41
TABLA 4 FAMILIAS DE IDEAS.....	41

TABLA 5 DIAGRAMA DE AFINIDAD .....	41
TABLA 6 FAMILIAS .....	43
TABLA 7 TABLA DE FRECUENCIA .....	43
TABLA 8 ANÁLISIS FODA JUAN MANUEL ARZOLA FERNÁNDEZ .....	50
TABLA 9 ANÁLISIS FODA MA. LUCILA CASTRO CALDERÓN .....	51
TABLA 10 ANÁLISIS FODA CÉSAR ARZOLA CASTRO .....	52
TABLA 11 ANÁLISIS FODA DULCE MA. GUADALUPE ARZOLA CASTRO .....	53
TABLA 12 DIAGRAMA DE AFINIDAD FODA.....	58
TABLA 13 TABLA DE ASIGNACIÓN DE CLAVES. ....	58
TABLA 14 LISTADO DE ACTIVIDADES DE CADA FAMILIA.....	61
TABLA 15 MATRIZ EFI .....	62
TABLA 16 MATRIZ EFE .....	63
TABLA 17 MATRIZ MPC.....	64

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración*. (Primera). México, D.F.: PEARSON Prentice Hall.
- Barca, R. G. (2000). *Las siete herramientas de la calidad. Histogramas*. Retrieved from <http://qualitasaagg.wordpress.com/2010/01/18/las-siete-herramientas-de-la-calidad-histogramas/>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración*. (Tercera). México, D.F.: McGraw Hill.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración* (Decimoprim). México, D.F.: PEARSON Prentice Hall.
- Goodstein, L. D. . N. T. M. . P. J. W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada* (Primera ed). México, D.F.: McGraw Hill.
- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación. Journal of Chemical Information and Modeling* (Quinta, Vol. 53). México, D.F.: McGraw Hill. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Hitt, Michael A.; Ireland, Duane R.; Hoskisson, R. E. (2008). *Administración estratégica* (Séptima). México, D.F.: CENGAGE Learning.
- Münch, Lourdes; García Martínez, J. G. (2010). *Fundamentos de Administración*. (E. Trillas, Ed.), *Receptor*. México, D.F.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. (Vol. 1). Buenos Aires.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. J. (1996). *Administración* (Sexta). México, D.F.: PEARSON Prentice Hall.
- Thompson, P., & Glambe, S. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos*. (18a ed.). México, D.F.: McGraw Hill.

### Periódicos y revistas

- Castaño, A. (2011). Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre. *Contaduría Y Administración*, (235), 147–173. Retrieved from [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422011000300008&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422011000300008&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Cobos Tuena, M. CASO RANDOM HOUSE MONDADORI PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (2010).
- Creswell, J. W., & Garrett, A. L. (2008). The “ movement ” of mixed methods research and the role of educators. *South African Journal of Education*, 28(3), 321–333. Retrieved from <http://ajol.info/index.php/saje/article/view/25155>
- González V., E. (2010). *Planeación estratégica caso práctico Maralis*. Universidad Autónoma de Aguascalientes.

- Marcial, R., David, R., Nueva, U. N. A., En, M., Estrategica, P., Un, C., ... Lechera, G. (2017). Redalyc.UNA NUEVA METODOLOGÍA EN PLANEACION ESTRATEGICA COMO UN RECURSO BASICO EN LA GANADERÍA LECHERA. Versión 2017.
- Mendoza, L. (2014). Diseño Del Plan Estratégico 2013-2017 De La Empresa Patricia Ramirez, 1–148.
- Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., & Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79–87. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Texis Flores, M., Ramírez Urquidy, M., & Aguilar Barceló, J. G. (2016). Microempresas de base social y sus posibilidades de supervivencia. *Contaduria Y Administracion*, 61(3), 551–567. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.04.001>
- Torres, D., & Daza, D. (2013). Propuesta de planeación estratégica para la empresa Kholer Ltda., 11. Retrieved from [http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma\\_negocios\\_working\\_papers/2013-v2-n2/05-kholer.pdf](http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2013-v2-n2/05-kholer.pdf)
- Valbuena, María; Morillo, Roselia; Salas, D. (2006). Sistema de valores en las organizaciones. *Omnia*, 12, 60–78. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/737/73712303.pdf>

### **Páginas o documentos Web**

- AEC, A. E. para la C. (2017). Matriz de priorización. Retrieved from <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/matriz-de-priorizacion>
- Aecta. Casos de Éxito: Soluciones competitivas para las pymes (2004). Retrieved from [www.aecta.org](http://www.aecta.org)
- Cano, M., & Olivera, D. (2008). Algunos Modelos de Planeación. *Ciencia Administrativa*, 2, 32–44Cano, M., Olivera, D. (2008). Algunos model. Retrieved from <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>
- EcuRed. (2018). Tablas de frecuencia. Retrieved from [https://www.ecured.cu/Tablas\\_de\\_frecuencias](https://www.ecured.cu/Tablas_de_frecuencias)
- INEGI. (2016a). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015*. Retrieved from [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/ena-proce/doc/ENAPROCE\\_15.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/ena-proce/doc/ENAPROCE_15.pdf)
- INEGI. (2016b). Estadísticas detalladas sobre las micros, pequeñas y medianas empresas del país. *Instituto Nacional de Estadística Y Geografía*, 285(16), 22. Retrieved from [http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016\\_07\\_02.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf)
- UNAM, D. de I. I. (2008). Diagrama de Afinidad. Retrieved from [http://www.ingenieria.unam.mx/industriales/carrera\\_historia\\_kawakita.html](http://www.ingenieria.unam.mx/industriales/carrera_historia_kawakita.html)