



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN
Facultad de Contaduría y Administración
Unidad de Posgrado e Investigación

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA
PLÁSTICOS YUCATÁN, S.A. DE C.V.**

**TESIS QUE EN OPCIÓN AL GRADO DE
MAESTRO EN GESTIÓN Y CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Presenta:

MARISOL IRENE BASULTO MÉNDEZ

Mérida, Yucatán, México, Julio de 2019

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	iv
 CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO	
1.1. Diagnóstico organizacional.....	2
1.2. Modelos de cambio organizacional	11
1.3. Planeación Estratégica en una Empresa Familiar	19
1.4. Conclusión.....	30
 CAPÍTULO 2. CASO DE ESTUDIO	
2.1. Ambiente externo de la empresa.....	32
2.2. Antecedentes de la empresa.....	40
2.3. Ambiente interno de la empresa.....	44
2.4. Conclusión.....	49
 CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO	
3.1. Análisis integral	51
3.2. Análisis específico.....	57
3.3. Conclusión.....	62
 CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
4.1. Conclusiones.....	64
4.2 Propuesta	67
 REFERENCIAS.....	 82

ANEXOS

Anexo 1 - Cuestionario para el diagnóstico preliminar

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1.1. Modelo de Burke y Litwin.	18
Figura 1.2. Modelo de la planeación estratégica en la empresa familiar.	20
Figura 1.3 Modelo de los tres círculos.....	22
Figura 2.1. Fabricación de productos derivados del petróleo y del carbón; Industria química; Industria del plástico y del hule.....	35
Figura 2.2. Indicadores del sector manufacturero en México a Marzo 2018.	36
Figura 2.3. Competidores en Yucatán de Inyección de Plásticos.....	37
Figura 2.4. Ubicación física de Plásticos Yucatán, S.A. de C.V.	41
Figura 2.5. Plásticos.....	42
Figura 2.6. Moldes de acero y aluminio.....	43
Figura 2.7. Tacones y Suelas de plástico para zapatos	43
Figura 2.8. Tacones y Suelas de plásticos para zapatos	43
Figura 2.9. Producción de tacones y suelas.....	45
Figura 2.10. Inyección de Plásticos.....	46
Figura 2.11. Diseño Cad para el Molde.....	46
Figura 2.12. Diseño de la pieza.....	46
Figura 2.13. Diseño del molde.....	47
Figura 2.14. Organigrama de la empresa.....	47
Figura 2.15. Genograma de la Empresa	48
Figura 4.1 Ejemplo Modelo de los tres círculos.....	73
Tabla 2.1. Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas	34
Tabla 3.2. Matriz FODA.....	58
Tabla 3.3. Matriz de priorización de Plásticos Yucatán S.A. de C.V..	60
Tabla 4.1.Ejemplo de indicadores	78

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas en Yucatán se desarrollan en una economía global cambiante y más competitiva día a día, lo que las obliga a planear, crear e innovar, anticiparse a necesidades futuras, identificar riesgos a fin de que puedan adaptarse a los cambios necesarios para, ser competitivas y mantenerse con vida.

Debido a lo anterior, una de las principales responsabilidades de la administración es implementar, evaluar y monitorear los sistemas de control que le apoyarán a que logre sus metas y tenga ventajas competitivas para diferenciarse de sus competidores.

Para la evaluación, debe contar con instrumentos que le permita determinar sus puntos fuertes y débiles, amenazas y oportunidades, realice un análisis profundo y pueda iniciar un proceso de cambio de lo que necesite implementar, innovar y monitorear en base a los resultados obtenidos.

El presente proyecto, aborda los resultados obtenidos de un diagnóstico organizacional con la metodología de la Evaluación Integral del autor, Fleitman, (2014). El cual se realizó durante el año 2018 a una empresa familiar pyme de plásticos en Yucatán, con el fin de entender a la organización, determinar sus puntos fuertes y débiles, amenazas y oportunidades a fin de que pueda iniciar un proceso de cambio de lo que necesite implementar, innovar y monitorear.

Con base en este análisis, se puede identificar como problema central la falta de una planeación estratégica en la sucesión de la primera generación a la segunda generación que les marque el rumbo, ningún miembro de la segunda generación asumió el liderazgo directivo de la empresa. Existe carencia de los objetivos para cada una de sus actividades operativas para que le puedan dar seguimiento y control. Y así puedan lograr una mejora en todos sus procesos y que les permita cambios en todos los departamentos, funciones y actividades, dando así una continuidad y permanencia de la empresa. Plásticos Yucatán S.A. es una empresa familiar que se encuentra clasificada según el personal ocupado como una empresa pequeña al tener solamente 21 trabajadores y por tener ventas por menos de \$100 mdp.

Objetivo General:

Diseñar la propuesta de un plan estratégico en una empresa familiar.

Objetivos Específicos:

Describir y diagnosticar la situación actual de la empresa.

Analizar los modelos de cambio y de diagnóstico organizacional existentes, para identificar los modelos más adecuados para la empresa familiar.

Describir en qué consiste la planeación estratégica en la empresa familiar.

Proponer el modelo de cambio organizacional para la empresa familiar.

En el capítulo uno se presenta el marco teórico en el cual se basó el presente proyecto, se hace una revisión de los autores que abordan los temas que sustentan la problemática detectada en este trabajo terminal, se presenta el modelo de Diagnóstico Organizacional de Fleitman (2014), Modelo Causal de Desempeño y Cambio Organizacional Burke-Litwin (1992), Planeación Estratégica en una Empresa Familiar de acuerdo con Belausteguigoitia (2012). En cuanto al diseño de indicadores para la planeación estratégica familiar se pueden distinguir dos grandes grupos: indicadores financieros e indicadores de gestión de acuerdo con Franklin (2007).

En el capítulo dos se expone el caso de estudio tanto externa como internamente analizando los antecedentes de la empresa señalando Plásticos de Yucatán, S.A. de C.V. como una compañía que se encuentra en un constante cambio de acuerdo con las diversas necesidades que los mercados que atiende. Es una empresa familiar y que se encuentra clasificada según el personal ocupado como una compañía pequeña, según la Secretaría de Economía del Gobierno de México. Es líder en la fabricación de tacones de plástico, tecnología en plásticos, fabricación de moldes de acero y aluminio, maquila de inyección plástica, calidad y servicio que le dan prestigio.

En el capítulo tres se analiza el caso de estudio en dos aspectos: integral y específicamente a través de un diagnóstico organizacional se identificaron las áreas críticas de la organización, y se proporcionó información muy valiosa para la determinación de las líneas de acción que permitió realizar los cambios pertinentes. Se detecta la falta de una estructura organizacional definida, ya que la organización está operando sin un director general al frente desde hace trece años en que se retiró

el socio fundador. La carencia de una planeación estratégica que les marque el rumbo, así como los objetivos para cada una de sus actividades operativas para que le puedan dar seguimiento y control. La empresa ha crecido desorganizada, sin objetivos y no ha habido tiempo para formular ningún tipo de estrategia empresarial.

Finalmente, en el capítulo cuatro se encuentran las conclusiones y la propuesta que se elaboró para el presente estudio, se efectuó el diagnóstico organizacional de la empresa detectando varias áreas de oportunidad y a través de una Matriz de Priorización, se determinó, atender primero la falta de una planeación estratégica.

Las herramientas utilizadas para elaborar el diagnóstico organizacional fueron: La Metodología de Jack Fleitman (2014), análisis FODA, entrevistas a todos los hermanos que conforman la segunda generación familiar y que se encuentran laborando en la organización, la observación en las diversas áreas de la empresa.

Entre los principales resultados obtenidos se puede mencionar que la empresa se encuentra operando a ciegas pues no ha cuantificado el impacto (monetario, de imagen, de mercado, de competitividad y de confianza) de sus acciones y decisiones, tanto en su entorno económico como en sus propios accionistas. No previenen riesgos. Además de que no tuvieron un plan de sucesión de la primera a la segunda generación.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

El propósito del presente capítulo es presentar las bases teóricas sobre el diagnóstico organizacional y procesos de cambio organizacional.

1.1. Diagnóstico organizacional

Las organizaciones son “entidades sociales que están dirigidas a las metas, diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y están vinculadas al entorno. El elemento clave de una organización no es una construcción ni un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas” (Daft, 2011. p. 11).

Entre los autores más sobresalientes de las teorías y bases metodológicas para la realización de un diagnóstico a una organización se encuentran: Jean Pierre Thibaut y Jack Fleitman; el diagnóstico es “el acto o arte de conocer” (Thibaut, 1994. p. 17); lo que se busca conocer son las causas de los problemas o dificultades que tiene la organización y medir el grado de eficiencia que tiene la gestión en la organización, para así ofrecer soluciones acordes a estos. Sin embargo, el diagnóstico no solo se realiza en el caso de que una empresa se encuentre en dificultades, también en el caso en el que no manifiesten problemas, se realiza el diagnóstico buscando conocer los orígenes de ese buen comportamiento y ver si es posible mejorar los rendimientos de la empresa. Para Fleitman (2014), el diagnóstico a través de una evaluación integral permite estudiar, analizar y evaluar las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades de las empresas, sirve como instrumento por medio del cual se analiza y evalúa el entorno de una organización, su estructura, sus políticas, en general la gestión que esta realice.

Las metodologías de diagnóstico de Fleitman y Thibaut tienen como principal punto en común de que ambas pueden ser utilizadas en cualquier tipo de organización, ya que ambas se adaptan fácilmente a las necesidades que las organizaciones muestran dependiendo del tipo de problemas que presentan. También, ambas metodologías permiten evaluar las áreas funcionales y procesos de la organización, encaminándose a la presentación de resultados que permitan mejorar la gestión de la organización.

En general, todo diagnóstico debe partir del estudio de la situación actual de la organización, buscando conocer en su mayor detalle posible a esta, de tal manera que se puedan identificar las causas de los problemas que está atravesando y brindar de esta manera soluciones acordes a las dificultades de la organización, o descubrir la razón del buen comportamiento de la organización, de tal manera que se pueda mejorar la efectividad de esta, y, por consiguiente, sus utilidades.

El diagnóstico es una herramienta de la dirección y se corresponde con un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y el consultor para recabar información pertinente, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones para una planeación e intervención. (Cummings, T.; & Worley, C., 2008. p. 88).

El diagnóstico organizacional permite medir el estado de madurez actual de la organización con los estándares nacionales o internacionales, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en ella.

Ventajas:

- Al aplicarlo se despierta un espíritu de grupo.
- Es participativo.
- La gente se siente comprometida con las soluciones.
- Da una estructura lógica a la problemática.
- Es una manera muy eficiente en tiempo y recursos para encontrar problemas.
- Permite conocer los procesos operativos por donde hay que comenzar a trabajar con urgencia y conseguir una mejora inmediata.
- Proporciona datos para estructurar una planeación temporal, hasta que se fijen el nuevo rumbo, objetivos de la organización y se implanten cambios en los sistemas y procesos de la organización.
- Como metodología es muy clara y contiene elementos que pueden ser combinados con otras metodologías para crear enfoques particulares más eficientes.

Desventajas:

- Existen diferentes modelos para diversos contextos.

- No todos los grupos sociales están listos para este tipo de interacciones.
- El definir problemas despierta expectativas de solución.
- Puede provocar conflictos interpersonales.
- Puede ser manipulado.

Para diagnosticar a las organizaciones se necesita tener una idea de la información que se tiene que recolectar y analizar. Las opciones de lo que se tiene que buscar depende de cómo las organizaciones son percibidas. Estas percepciones pueden variar según las diferentes explicaciones científicas acerca de cómo las organizaciones funcionan. El concepto que se utiliza para entender a las organizaciones hace referencia a los modelos de diagnóstico. (Cummings, T., & Worley, C., 2008)

Los modelos de diagnóstico son modelos de funcionamiento de las organizaciones; indican las variables consideradas claves para la mejor comprensión del quehacer organizacional. Tratan de develar la operación de las organizaciones, permiten que se hagan notorias las eventuales fallas que pudieran encontrarse en organizaciones concretas.

Modelo de Evaluación Integral de Fleitman

A continuación, se describe de forma muy general en qué consiste la metodología de evaluación integral de Fleitman, cabe hacer notar, que pueden haber otras que también sean aplicables a las organizaciones.

Fleitman (2014) propone una metodología de evaluación integral como sistema de evaluación y control con un enfoque constructivo, de gran utilidad para las empresas pues permite evaluar de una manera integral, tanto, las áreas como los procesos de las empresas, con un criterio sistemático y científico. Es aplicable a cualquier empresa y a todo tipo y tamaño de instituciones. Puede contribuir en las micro, pequeñas y grandes empresas.

Los resultados esperados para el fortalecimiento y crecimiento de la empresa son:

- Análisis estructurado
- Situación actual
- Diseño de estrategias

- Mejoramiento Continuo
- FODA
- Plan estratégico

Etapas de la Evaluación Integral:

- Análisis preliminar de la empresa.
- Diagnóstico integral de la empresa.
- Diagnóstico específico de las áreas críticas.
- Conclusiones y recomendaciones.
- Implantación de las recomendaciones.
- Detección de las mejoras obtenidas.

Para Fleitman (2014), la definición de evaluación integral la podemos enmarcar de la siguiente manera: es una herramienta que permite evaluar de una manera integral, las áreas y los procesos de las empresas, con un criterio sistemático y científico y un enfoque constructivo, que permite ser un instrumento de vigilancia y de promoción y apoyo, para coadyuvar a elevar los niveles de efectividad y productividad de las empresas. Los beneficios de la evaluación integral se pueden identificar en forma específica en aquellas áreas del organismo que presentan niveles críticos y que afectan directamente la consecución de los objetivos generales de la empresa.

Su adecuada aplicación permite evaluar de una manera integral el grado y forma en que se cumplen los objetivos sociales y/o económicos, conocer si son administrados con eficiencia, eficacia y economía los programas y los recursos técnicos, materiales y financieros, efectividad de las áreas y los procesos, así como la eficiencia del personal.

La forma de ejecutar una evaluación integral varía dependiendo de dónde y a quien se vaya a aplicar, ya que la gama tan grande de empresas, proyectos, temas o áreas requiere de una adaptación especial del método de investigación.

Dependiendo de las características de cada empresa, se deberán efectuar los estudios que el grupo de evaluación considere necesarios para profundizar en las diferentes áreas y procesos.

Los estudios más importantes son:

- Del entorno de la base legal.
- Del marco geográfico, económico y sociológico.
- De los objetivos, planeación, organización, dirección y control.
- De sistemas y procedimientos.
- Del personal.
- Del desarrollo organizacional.
- De los recursos físicos.
- De las compras y abastecimiento.
- De la producción.
- De conservación y mantenimiento.
- De la comercialización.
- De la información.
- De la comunicación.
- De los recursos financieros.
- De la presencia de innovaciones tecnológicas y su impacto en el mercado.
- Estudios especiales de la función social de la empresa y su crecimiento

Entre las técnicas más utilizadas están las siguientes:

- Análisis de información documental.
- Entrevistas con directivos y responsables de áreas y procesos específicos.
Observación directa de áreas de trabajo. Aplicación y análisis de cuestionarios.
- Aplicación del enfoque sistemático.
- Análisis organizacional.
- Análisis de estadísticas.
- Diagrama de Pareto y causa y efecto.
- Analogías
- Técnicas cuantitativas de análisis administrativo.
- Análisis de series de tiempo, correlación, números índices y simulación.
- Diagramas de programación. y de distribución de espacio.
- Matrices de especificaciones.
- Fórmulas para la evaluación cuantitativa de la información.

- Árbol de decisiones y redes para el análisis lógico de problemas.
- Tablas de decisiones, modelos, muestreo y ruta crítica.
- Resultados esperados. Tener resultados exitosos en la aplicación de la metodología, depende en gran medida de la capacidad del coordinador y líder del proyecto para ejecutar sus funciones, ya que son quienes conducen el desarrollo de la evaluación.

Las ventajas y beneficios que se pueden obtener son:

- Aumentar el rendimiento del capital y reducir costos.
- Encontrar alternativas y recomendaciones para el mejoramiento y expansión.
- Comprobar la existencia e idoneidad de criterios para identificar, clasificar y medir los datos relevantes de la administración y operación.
- Comprobar la calidad, confiabilidad y utilización de la información gerencial.
- Conocer el clima laboral en el que se desenvuelve la empresa.
- Conocer la oportunidad, congruencia y calidad en la toma de decisiones.
- Conocer las causas y extensión de los problemas.
- Definir con claridad funciones, responsabilidades y relaciones entre las áreas.
- Desarrollar parcialmente un sistema formal de medición del rendimiento.
- Detectar fallas en métodos y desempeños operacionales.
- Detectar las debilidades que se deben corregir.
- Determinar la necesidad de mejoras a los sistemas y procedimientos existentes.
- Determinar si la empresa está operando con las utilidades que debiera.
- Diseñar una estrategia para facilitar la transición de una cultura de trabajo tradicional a una de mejoramiento continuo.
- Efectuar con detenimiento un análisis estructurado de la empresa y verla tal como se encuentra en el presente.
- Encontrar respuestas a los problemas específicos de la empresa.
- Evaluar el aprovechamiento pleno de la realización de esfuerzos, evitando duplicidades o trabajos innecesarios.
- Evaluar el logro de las metas en relación con los planes, pronósticos y presupuestos asignados.

- Evaluar la necesidad de ajustar las estructuras organizacionales.
- Evaluar la necesidad de cambiar tecnologías por unas más modernas.
- Evaluar la suficiencia y efectividad de los sistemas de control interno, administrativo, financiero y operacional establecido. Identificar áreas específicas donde las mejoras podrían lograrse.
- Plantear nuevas estrategias de desarrollo.
- Preparar un plan estratégico para el fortalecimiento y crecimiento de la empresa. Revisar la planeación, organización, programación, presupuestación, integración y dirección de la empresa.
- Simplificar métodos de trabajo y operaciones administrativas.
- Validar criterios para la medición de áreas problema.
- Verificar el cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos.
- Verificar la existencia, propiedad y funcionamiento de los procedimientos y mecanismos de salvaguarda de los recursos en general.
- Verificar la utilización de las diferentes capacidades de la empresa.
- Verificar que se hayan adoptado parámetros adecuados para evaluar la economía, eficiencia y eficacia de la empresa.
- Verificar si existen parámetros razonables para juzgar la congruencia de los recursos asignados al logro de las metas y objetivos.
- Verificar si los sistemas de registro incluyen la totalidad de las operaciones realizadas y si los métodos y procedimientos utilizados permiten confiar en la información financiera y operacional que de ellos emana.

Modelo Nacional de Competitividad

En 1986 la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (ahora Secretaría de Economía), a través de la Dirección General de Normas, impulsó la creación del Premio Nacional de Calidad con el objeto de reconocer a empresas cuyos productos cumplieran con las normas oficiales mexicanas (NOM).

A fines de 1988, tomando como base el premio Deming de Japón, el Malcolm Baldrige National Quality Award de Estados Unidos y la realidad mexicana, un grupo de más de veinte empresarios presentó una propuesta para la creación del Nuevo Premio

Nacional de Calidad al Titular del Poder Ejecutivo, a través de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

El presidente de la república aceptó la propuesta y decretó el 29 de noviembre de 1989, la creación del nuevo Premio Nacional de Calidad con la visión de que esta herramienta rigiera las acciones de mejora continua de los sistemas de calidad total de las organizaciones.

De esta forma, el Premio Nacional de Calidad sería el tercero de su tipo a nivel internacional, pero el primero en incluir el criterio de Responsabilidad Social con el objeto de promover el compromiso de los empresarios con el desarrollo sustentable, el bienestar de su comunidad y la atención a prioridades de la sociedad.

Hasta el año 2006, los esfuerzos de la iniciativa privada y del Gobierno Federal en favor de este programa se conjuntaron en el Fideicomiso del Premio Nacional de Calidad, sin embargo, con el fin de impulsar la competitividad de las organizaciones, en octubre de ese año se crea el Instituto para el Fomento a la Calidad Total, Oficina del Premio Nacional de Calidad, asociación civil que hoy en día capitaliza la experiencia, el capital intelectual, humano, las relaciones, así como los principios de objetividad y transparencia del Premio Nacional de Calidad.

A partir de la creación en 2013 del Instituto Nacional de Emprendedor (INADEM) el Premio Nacional de Calidad se adhirió a sus Programas de Desarrollo Empresarial con el objeto de fortalecer a las empresas mexicanas, con ello el Premio Nacional de Calidad se convierte en un programa estratégico del INADEM.

Para lograr este fin, la Oficina del Premio Nacional de Calidad pone al alcance de la comunidad empresarial instrumentos de aprendizaje, como el Modelo Nacional para la Competitividad y el Premio Nacional de Calidad, que provocan una reflexión estratégica para fomentar el desarrollo de capacidades y ventajas competitivas difíciles de imitar.

El modelo define los criterios de evaluación del Premio Nacional de Calidad de México. Es una herramienta nacional en México que diagnostica las áreas de oportunidad y fortalezas, con la finalidad de alinear sus programas de mejora e innovación.

Desarrolla y fortalece el propio modelo de la administración de la empresa. Es una herramienta directiva para generar una reflexión estratégica, a través de la identificación y desarrollo de capacidades y ventajas competitivas difíciles de imitar, que soporten la ejecución impecable de las estrategias, lo que le permitirá aprovechar y responder a las oportunidades del entorno en el que opera, incrementando las posibilidades de crecimiento sostenible. (PNC, 2018)

Es una guía directiva que orienta a los líderes en el fortalecimiento del modelo de negocios para desarrollar las capacidades que se requieren para responder y aprovechar las oportunidades que representa el entorno.

Permite a las empresas los siguientes beneficios:

- Estar conscientes de los cambios en el entorno y saber responder de manera ágil a las nuevas oportunidades o amenazas.
- Definir estrategias que los llevan a la dirección correcta, soportadas por una propuesta de valor.
- Contar con los recursos y capacidades requeridas para ejecutar su estrategia.
- Competir con productos y servicios innovadores en los mercados más atractivos.
- Ejecutar la estrategia con base a prácticas que los distinguen en el mercado y que son difíciles de imitar.
- Evaluar sistemáticamente el desempeño para conocer el avance en la implementación de sus estrategias y la satisfacción de sus grupos de interés.
- Contar con un modelo de negocio que se caracterice por su propuesta de valor.

Los principios del Modelo Nacional de Competitividad son:

- ✓ Liderazgo transformador.
- ✓ Generación de valor al cliente.
- ✓ Enfoque estratégico, orientación al cambio, innovación y mejora continua.
- ✓ Compromiso social.
- ✓ Bienestar e inclusión.
- ✓ Conocimiento.
- ✓ Agilidad.

El Modelo Nacional para la Competitividad está estructurado en las tres grandes áreas que debe contemplar la gestión organizacional:

- 1.- La medición de los resultados de la competitividad.
- 2.- La reflexión estratégica para establecer el rumbo de la organización.
- 3.- El despliegue o ejecución de la estrategia.

A su vez, cada una de estas grandes áreas se disgregan en prácticas, que se exponen en forma de preguntas, con el afán de impulsar la reflexión del grupo directivo en cuanto a la validación de las mismas de acuerdo a los requerimientos que establece la estrategia de la organización y las desarrolla para fortalecer diferenciadores que impulsen su competitividad.

Reflexión Estratégica. Es el análisis del entorno y la base de recursos de la organización para la definición de su rumbo; el desarrollo de una estrategia para capitalizar sus recursos tangibles e intangibles para el crecimiento o fortalecimiento de sus capacidades clave y la generación de ventajas competitivas sostenibles, así como para la alineación del diseño de la organización con la estrategia definida. La definición del rumbo o evolución de la organización se realiza con base en liderazgo, clientes y planeación. La alineación de la organización con el rumbo establecido se realiza en las líneas de procesos, personal, información y conocimiento y responsabilidad social.

La ejecución es la operación de la estrategia, cuyo impacto se refleja en la construcción de ventajas competitivas sostenibles, a través del desarrollo y fortalecimiento de las capacidades organizacionales clave. La evaluación de la estrategia se mide en los ámbitos de Liderazgo, Clientes, Planeación, Procesos, Personal, Información y Conocimiento y Responsabilidad Social.

Medición de Resultados. El rumbo estratégico de las organizaciones competitivas se controla mediante una medición sustentada e indicadores de desempeño.

1.2. Modelos de cambio organizacional

El cambio es un fenómeno que involucra situaciones en cómo una organización funciona con son sus miembros y líderes, qué forma adopta, y cómo asigna los recursos (Huber G. & Glick, W., 1993).

Se puede definir el cambio organizacional como una diferencia en la forma, calidad o estado de una entidad organizativa en el tiempo. El cambio tiene diferentes facetas, siendo una de ellas el que sea planeado (deliberado) o accidental (no planeado). El cambio planeado se realiza en el contexto de los procesos de cambio ambiental que se producen naturalmente en las organizaciones, el no planeado puede ser a través de intervenciones e impulsado en direcciones útiles (Poole, M. & Van de Ven, A., 2004).

Hay dos tipos de cambio: transaccional y transformacional. El cambio transaccional es un cambio de primer orden, de tipo evolutivo y de adaptación. Cambian características de la organización, pero no su naturaleza. El cambio transformacional es un cambio de segundo orden, revolucionario y fundamental. Se altera la naturaleza de la organización. (Palmer, I., Dunford, R. & Akin, G., 2006)

Los modelos de cambio organizacional han sido estudiados y abordados por diversos autores en los últimos años.

Modelo de cambio de Kotter

El modelo de las fases del cambio, desarrollado por Kotter (2012), comprende ocho pasos para la transformación de las organizaciones y alcanzar el éxito:

Paso 1: Crear sentido de urgencia. Para que ocurra el cambio, desarrollar un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio. Esto puede ayudar a despertar la motivación inicial para lograr un movimiento. Según Kotter, para que exista el cambio, éste debe ser deseado al menos por el 75% de los miembros de la organización.

Qué hacer:

- Examinar oportunidades que pueden ser aprovechadas.
- Iniciar las conversaciones con todas las partes implicadas (miembros de la organización, proveedores, clientes, etc.) para mostrarles la necesidad de cambio.
- Iniciar debates honestos y dar razones convincentes para hacer a la gente pensar y hablar.
- Colaborar con todas estas partes implicadas, para encontrar apoyos.

- Solicitar el apoyo de expertos de la industria.
- Identificar potenciales amenazas y desarrollar escenarios que muestren lo que podría suceder en el futuro.

Paso 2: Formar una poderosa coalición o al equipo del cambio. Convencer a la gente de que el cambio es necesario. Esto a menudo implica un fuerte liderazgo y soporte por parte de gente clave dentro de la organización. Gestionar el cambio no es suficiente hay que liderar el cambio para lograr el éxito.

Qué hacer:

- Identificar a los verdaderos líderes de la organización.
- Pedirles compromiso real.
- Abordar los puntos débiles del grupo con el fin de minimizarlos o eliminarlos y reforzar el trabajo en equipo de forma constante.

Paso 3: Crear una visión para el cambio. Al empezar a pensar en un cambio, probablemente habrá muchas grandes ideas y soluciones dando vueltas. Vincular esos conceptos con una visión general que la gente pueda entender y recordar fácilmente. Una visión clara puede hacer entender a todos el por qué se les está pidiendo que hagan algo. Cuando las personas ven por sí mismas lo que están tratando de lograr, las directivas que les son dadas cobran más sentido.

Qué hacer:

- Recopilar los valores sobre los que se reconstruirá la visión.
- Crear la visión del futuro, tal y como se quiere que sea.
- Definir la estrategia a seguir.

Paso 4: Comunicar la visión. Lo que se haga con la visión después de crearla determinará su éxito. Es necesario hablar de la visión cada vez que se pueda para mantenerla fresca en la mente de todos. También es importante hacer lo que se predica a través del comportamiento que esperan los demás.

Qué hacer:

- Facilitar procesos de feedback para recibir las inquietudes que se puedan dar.

- Asegurarse que todos los miembros del equipo conocen la visión y son partícipes de la misma.
- Impregnar la visión en cada aspecto del trabajo.
- Comunicar la visión constantemente.

Paso 5: Eliminar los obstáculos. Si se siguieron los pasos anteriores, a este punto del proceso ya existe una visión de cambio y se ha construido la suscripción a ella desde todos los niveles de la organización. De ser así, existirán recursos que querrán participar del cambio para conseguir los beneficios que ha estado promoviendo. Pero puede haber alguien en el camino que se resista al cambio. Al poner en marcha la estructura para el cambio, se debe comprobar constantemente las barreras que existan y pasar a eliminar los obstáculos encontrados en el camino.

Qué hacer:

- Reordenar, si fuera necesario, la estructura de la organización.
- Acelerar acciones para eliminar los obstáculos que se vayan encontrando.
- Contar con los líderes del cambio en la organización.
- Identificar a las personas que son resistentes al cambio y ayudarles a su transición.
- Reconocer y dar crédito a las personas que estén implicadas con el proceso de cambio.

Paso 6: Asegurar éxitos a corto plazo. Nada motiva más que el éxito. Por eso es importante darle a la empresa el sabor de la victoria en una fase temprana del proceso de cambio. De otra manera, la gente crítica y negativa podría malograr el proceso. No sólo debe existir un objetivo a largo plazo, sino que además se deben crear metas a corto plazo con pequeños logros que sean posibles, y con poco margen para el fracaso. Cada "victoria" de corto plazo puede ser muy motivador para todo el personal.

Qué hacer:

- Asegurarse que cada objetivo es alcanzado con éxito, evitando el gasto excesivo y en dinero.
- Implementar en primer lugar, las medidas que no necesitan apoyo de todas aquellas personas reacias al cambio.

- Dar reconocimiento a aquellas personas que ayudan en el cumplimiento de los objetivos.

Paso 7: Construir sobre el cambio ya generado. Kotter sostiene que muchos proyectos de cambio fallan porque se declara la victoria muy tempranamente. El cambio real sucede muy profundamente. Las victorias tempranas son sólo el comienzo de lo que se necesita hacer para lograr los cambios a largo plazo.

Qué hacer:

- Establecer objetivos cada vez más ambiciosos.
- Analizar lo que fue bien y lo que se tiene que mejorar tras cada fase del proyecto.
- Dinamizar la actividad del equipo para mantener la motivación y la generación de nuevas ideas.
- Utilizar sistemas de mejora continua como el Kaizen.

Paso 8: Anclar el cambio en la cultura de la empresa. Por último, para lograr que cualquier cambio quede arraigado, éste debe formar parte del núcleo de la organización. La cultura corporativa a menudo determina qué hacer, por lo que los valores detrás de su visión deben mostrarse en el día a día.

Qué hacer:

- Divulgar los éxitos.
- Cuidar la selección de las nuevas incorporaciones a la organización.
- Recordar a los miembros del equipo la colaboración individual y mostrar reconocimiento público a las personas claves en el proceso de cambio.

Modelo causal de desempeño y cambio organizacional de Burke-Litwin.

El modelo causal de desempeño y cambio organizacional (Burke, W., & Litwin, G., 1992) sugiere interconexiones que plantean como se ve afectado el desempeño por factores internos y externos. El modelo surgió en los años 60, por George Litwin influenciado por otros autores como Atkinson y David McClelland, con una investigación sobre el clima organizacional, esta fue la base para el modelo causal de

desempeño y cambio organizacional Burke y Litwin en la década de los 80. En 1992, Burke y Litwin publican un artículo en el Journal of Management.

El modelo establece que las intervenciones de liderazgo, misión, estrategia y la cultura organizacional, producen un cambio fundamental en las organizaciones. Por otro lado, las intervenciones en las prácticas gerenciales, la estructura y los sistemas producen un cambio en el ambiente de la organización. Ofrece un marco de referencia para evaluar dimensiones organizacionales y ambientales claves para un cambio exitoso y demuestra como estas dimensiones deben enlazarse causalmente para lograr un cambio en el desempeño. Tanto en el desempeño individual y de la organización. Por la necesidad de realizar un cambio organizacional por las necesidades del entorno.

El modelo se concentra en proporcionar una guía tanto para el diagnóstico organizacional como para el cambio organizacional planificado y gestionado, mismo que muestra con claridad relaciones de causa y efecto.

Respecto al modelo se distinguen las siguientes dimensiones:

- Ambiente de la organización: Evaluación colectiva de las personas acerca de la organización.
- Cultura de la organización: Evaluación colectiva de la organización, basada en valores, normas e hipótesis más profundos.
- Liderazgo: ¿Cuál podría ser la necesidad del cambio? ¿Cómo se manifiestan los problemas de liderazgo?
- Misión y Estrategia: ¿Cuál podría ser la necesidad de cambio? ¿Cómo se manifiestan los problemas de Estrategia o Misión?
- Cultura organizacional. ¿Cuál podría ser la necesidad de cambio? ¿Cómo se manifiestan los problemas en la cultura organizacional?
- Prácticas de gestión: ¿Cuál podría ser la necesidad del cambio? ¿Cómo se manifiestan los problemas en las prácticas de gestión?
- Estructura: ¿Cuál podría ser la necesidad del cambio? ¿Cómo se manifiestan los problemas en la estructura?
- Sistemas, Políticas y Procesos: ¿Cuál podría ser la necesidad del cambio? ¿Cómo se manifiestan los problemas en los Sistemas, Políticas y Procesos?

- Clima: ¿Cuál podría ser la necesidad del cambio? ¿Cómo se manifiestan los problemas en el clima?
- Motivación: ¿Cuál podría ser la necesidad del cambio? ¿Cómo se manifiestan los problemas en la motivación?
- Roles y Responsabilidades: ¿Cuál podría ser la necesidad del cambio? ¿Cómo se manifiestan los problemas en los roles y responsabilidades?
- Valores y necesidades individuales: ¿Cuál podría ser la necesidad del cambio? ¿Cómo se manifiestan los valores y necesidades individuales?

Beneficios:

- Incluye ciclos de retroalimentación.
- Examina elementos cualitativos.
- El modelo distingue un conjunto de variables que influyen y son influenciados por el clima organizacional (del día a día, a nivel transaccional) y otras variables que a su vez son influenciados por la cultura organizacional.
- Examina como se enlazan entre sí las diferentes dimensiones y cómo el medio ambiente externo las afecta.

Limitaciones:

- Minucioso y difícil de comprender a simple vista.
- El modelo es un poco complejo.

Este tipo de modelo sirve a las organizaciones en la detección de las áreas de oportunidad, para identificar qué efecto tienen los elementos tanto internos como externos sobre los componentes de la empresa y de esta manera se facilita la toma de decisiones de la misma.

Las variables del modelo que están en relación con un cambio transaccional son:

- Clima laboral de la unidad de trabajo
- Políticas y procedimientos
- Motivación
- Necesidades y valores individuales
- Requerimientos de tarea y capacidades y habilidades individuales.

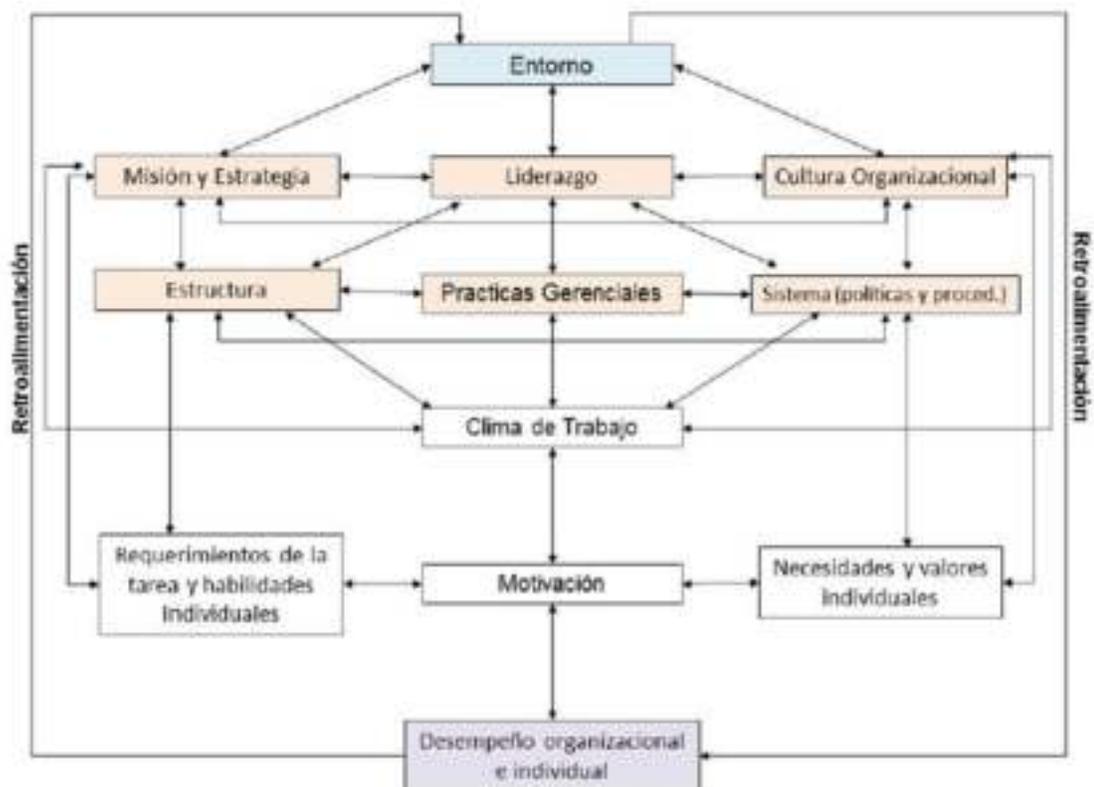
- Estructura

Las variables del modelo que están en relación con un cambio transformacional son:

- Misión y estrategia
- Cultura de la organización
- Liderazgo

En la Figura 1.1 se muestran todas las variables que interactúan en el modelo de (Burke, W., & Litwin, G., 1992) y que permiten cambios transformacionales y transaccionales. Este modelo parte del entorno, una condición externa, que no puede ser controlada por la empresa y que se relaciona con el resultado del desempeño organizacional e individual de la organización. Este modelo toma en cuenta que existe una retroalimentación en ambos sentidos entre el entorno y el desempeño organizacional e individual. Los cajones sombreados representan las variables transformacionales y los cajones de color blanco representan las variables transaccionales.

Figura 1.1. Modelo de Burke y Litwin.



Fuente: Burke, W. & Litwin, G., 1992

Las variables transaccionales son aquellas donde la alteración ocurre en un principio mediante la reciprocidad de corto plazo entre la gente y los grupos.

Las variables transformacionales se refieren a las áreas en las cuales la alteración es probablemente causada por la interacción con fuerzas ambientales y que requiere de nuevos tipos de comportamientos por parte de los miembros de la organización.

1.3. Planeación Estratégica en una Empresa Familiar

La empresa familiar se define como una organización controlada y operada por los miembros de una familia. (Belausteguigoitia, 2012).

Planeación estratégica en la empresa familiar

La planeación estratégica en una empresa familiar tiene peculiaridades importantes, por lo que merece un tratamiento especial que contemple, no sólo la dimensión de empresa, sino también la de familia. Es un proceso de diagnóstico, metódico, introspectivo y colectivo, de toma de decisiones, con relación a las actividades actuales y el rumbo que la familia empresaria debe tomar en el futuro para ajustarse a los cambios y demandas del entorno y de su estructura familiar, lo cual ayudará a su continuidad con el paso del tiempo, con resultados empresariales exitosos. En la empresa familiar, hablar de estrategia es determinar aquellas acciones, planes, metas y todo lo que conduzca a lograr su visión. Toda empresa familiar desea que la familia permanezca como dueña del negocio de generación en generación, para ello se debe planear qué van a hacer para que este deseo se convierta en realidad. Este plan no puede ignorar el plan estratégico de la empresa ni el plan estratégico de la familia, con el fin de que ambas logren, en forma conjunta, las metas que se proponen. En las empresas familiares (EF), al definir la estrategia, se consideran dos aspectos: la empresa y la familia, y el enfoque se centra en la permanencia del negocio, en la visión de lo que se quiere de este, en el mantenimiento de la unión familiar y la participación de la familia en las actividades de la empresa. Un acuerdo entre la familia y la dirección, y el cumplimiento del objetivo de continuidad. (Belausteguigoitia, 2012).

Un modelo de planeación estratégica de la empresa familiar es el de (Belausteguigoitia, 2012), que se divide en cinco fases y cada una de las fases está asociada a una pregunta.

Fases:

- I. Identidad (empresa y familia) ¿Quiénes somos?
- II. Diagnóstico (empresa y familia) ¿Dónde estamos?
- III. Rumbo ¿A dónde vamos?
- IV. Estrategias ¿Cómo llegaremos?
- V. Implementación y monitoreo. (Empresa y familia) ¿Cómo vamos?

En la Figura 1.2 se detallan las actividades a realizar en cada una de las fases identificadas en el modelo de (Belausteguigoitia, 2012). Así la organización puede conocer donde se encuentra y hacia dónde espera llegar. De tal manera, puede definir como alcanzar sus metas y establecer un plan estratégico.

Figura 1.2. Modelo de la planeación estratégica en la empresa familiar.

Fases	Actividades	
I. Identidad ¿Quiénes somos? (empresa y familia)	Historia	
	Misión y valores	
	Estructura <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>De familia (Genograma)</td> </tr> <tr> <td>De empresa (Organigrama)</td> </tr> </table>	De familia (Genograma)
De familia (Genograma)		
De empresa (Organigrama)		
II. Diagnóstico ¿Dónde estamos? (empresa y familia)	Modelo de los tres círculos	
	Análisis interno y externo	
	Análisis de industria (Porter)	
	Plan de vida personal	
III. Rumbo ¿A dónde vamos? (empresa familiar)	Visión de la empresa familiar	
	Análisis y selección de escenarios (alternativas)	
	Definición de objetivos estratégicos	
	Validación por empresa, familia y propiedad	
IV. Estrategias ¿Cómo llegaremos? (empresa familiar)	Análisis y selección de estrategias	
	Acciones estratégicas (tácticas)	
	Definición de responsables	
	Diseño de indicadores	
V. Implementación y monitoreo ¿Vamos bien? (empresa familiar)	Plan operativo	
	Plan de incentivos y consecuencias	
	Seguimiento (rendición de cuentas)	
	Implementación y monitoreo	

Fuente: Belausteguigoitia (2012)

Fase I - Identidad: ¿Quiénes somos?

En esta fase se profundiza sobre el conocimiento de la naturaleza de la empresa y la familia por separado, respondiendo a la pregunta ¿quiénes somos?, aclarando su historia, misión y valores, y estructura (organigrama y genograma).

Historia de la empresa y la familia. Para conocer su verdadera identidad es necesario tener claro de dónde vienen; por ello es imprescindible conocer su historia. Gran cantidad de familias y organizaciones rinden tributo a sus antepasados y los toman como ejemplo, logrando la inspiración para realizar sus sueños. Esto sucede con las familias que pasan de generación a generación detalles de hechos que eventualmente terminan siendo leyendas que dan luz a quienes las escuchan.

Misión y valores de la empresa y la familia. Las organizaciones se benefician al reflexionar sobre sus fundamentos y puntos de partida, con el objeto de evitar ambigüedad y lograr sincronía entre sus miembros. Uno de esos principales puntos de partida es la misión, que equivale a una meta general que provee un sentimiento de rumbo y guía para la toma de decisiones por parte de todos los colaboradores en una organización. Es la razón por la que fue creada la empresa y a lo que se dedica actualmente. Los valores son elementos claves en la organización como pilares que sostendrán sus estrategias y el éxito de la empresa. Valores que la directiva y la familia definan como indispensables en el funcionamiento de la empresa familiar.

Estructura de la empresa (organigrama) y de la familia (genograma). Es posible conocer la estructura de una organización (incluidos puestos y personas) al menos de forma preliminar, a través de su organigrama. De manera ordenada y gráfica se pueda visualizar cómo está conformada la empresa, los puestos que existen y las personas que los ocupan. Los genogramas muestran la estructura de una familia, así como las relaciones que existen entre los miembros. Pueden ser de gran utilidad para ayudar a comprender tanto la historia como la dinámica familiar. Cada miembro de la familia se representa con un cuadro o círculo dependiendo de su género, círculo mujer y cuadro hombre. La persona clave, alrededor de quien se construye el genograma se identifica con una línea doble. Para una persona muerta, una X, se pone dentro del círculo. Los símbolos que representan miembros de la familia están conectados por líneas que

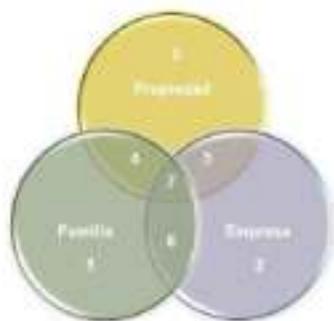
representan sus relaciones biológicas y legales. En cada círculo y cuadro se escribe la edad de cada integrante de la familia y el nombre se puede escribir debajo de la figura. (Belausteguigoitia, 2012)

Fase II - Diagnóstico: ¿Dónde estamos?

El diagnóstico de una enfermedad representa uno de los mayores retos para un médico. Cuando se sabe cuál es el padecimiento, se da un paso gigantesco hacia la curación, aunque también es preciso aplicar el tratamiento adecuado. En esta fase corresponde precisar el estado actual de la empresa y la familia. Para ello es útil apoyarse en algunas herramientas que ayuden a conocer la situación y problemática. Belausteguigoitia (2012) referencia a Tagiuri y Davis (1996) para representar a los subsistemas de la empresa familiar, dicha herramienta se llama modelo de los tres círculos, el cual, contempla las dimensiones de familia, empresa y propiedad interconectadas y que da lugar a cuatro áreas de intersección, dando lugar a siete grupos de distintas personas. Dichos grupos de personas son los siete siguientes: (1) miembros de la familia, que no son propietarios y no trabajan en la empresa; (2) propietarios de la empresa, que no son miembros de la familia y no trabajan en la empresa; (3) empleados de la empresa, que no son miembros de la familia y no son propietarios; (4) miembros de la familia, que son propietarios y no trabajan en la empresa; (5) miembros de la familia, que no son propietarios y trabajan en la empresa; (6) propietarios, que no son miembros de la familia y trabajan en la empresa, y (7) miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa.

es útil para identificar a las personas en función de su papel familiar, como trabajador y propietario como se muestra en la Figura 1.3.

Figura 1.3 Modelo de los tres círculos



Fuente: Tagiuri y Davis (1996)

El propósito de este modelo es mostrar que la empresa familiar tiene unos atributos únicos, como consecuencia de la interacción entre los tres círculos (propiedad, familia y gestión), que pueden ser fuente de ventajas y de desventajas. Estos atributos bivalentes derivan de la pertenencia a estos tres círculos y están relacionados con (1) roles simultáneos, (2) una identidad compartida, (3) una historia común de vida, (4) la implicación emocional y la confusión (5), el lenguaje privado de los parientes, (6) el conocimiento mutuo y la privacidad y (7) el significado de la empresa familiar. Tagiuri y Davis (1996) concluyen que los atributos bivalentes están siempre presentes, y el desafío es gestionar dichos atributos para maximizar su efecto positivo o, si no, minimizar sus consecuencias negativas. Resumiendo, el modelo de los tres círculos se centra en los atributos derivados de tres subsistemas: la familia, la empresa y la propiedad. La asociación de estos atributos ayudará a gestionar mejor la empresa familiar, al canalizar sus consecuencias en la dirección adecuada.

La visualización de los participantes en la empresa familiar facilita la comprensión de las diversas inquietudes de quienes la integran, e incluso podría predecir algunas posturas, dada su naturaleza de propietario, familia o trabajador o sus diversas combinaciones.

Análisis interno y externo de familia y empresa. El análisis interno y externo, es comúnmente llamado FODA (SWOT, por sus siglas en inglés), por su acrónimo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Fortalezas: Son todos aquellos elementos internos positivos o ventajas competitivas que diferencian a la organización de la competencia. Oportunidades: Son situaciones positivas que se generan en el medio (externas) y que están disponibles para todas las empresas, son oportunidades de mercado para quien las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas. Debilidades: Son los problemas o defectos de operación, administración o ventas presentes que, una vez identificado, y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Amenazas: Son hechos o circunstancias externas a la empresa, y que pueden llegar a afectarla negativamente si no se toman previsiones. El análisis de esta herramienta FODA, consiste en evaluar las fortalezas y debilidades que están relacionadas con el ambiente interno (recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos, etcétera) y las oportunidades y amenazas, se refieren al entorno externo

(microambiente: proveedores, competidores, canales de distribución; macroambiente: economía, ecología, demografía, gobierno) de la empresa familiar. (Rizo, 2018).

Modelo de Porter: análisis de la industria. La comprensión del medio externo es fundamental para desarrollar e implementar estrategias eficaces. Se recomienda conocer las etapas en las que se encuentran los productos, las empresas y las industrias y realizar un buen análisis sobre la industria donde se desarrolla la empresa en cuestión. Para ello es valioso el análisis de (Porter, 1982). Son cinco las fuerzas que se explican en este modelo:

- Rivalidad entre los competidores
- Amenaza de entrada de competidores potenciales
- Poder negociador de los competidores
- Amenaza de los productos sustitutos
- Poder negociador de los proveedores

Plan de vida. Es una de las herramientas más valiosas con la que se puede contar para aclarar el camino a seguir desde el punto de vista personal. En el caso de las empresas familiares, es de vital importancia asegurarse de que cada uno de los elementos de la familia contratados en la empresa, realmente tienen la vocación, el interés y la capacidad para entrar en ellas. Es importante para ellas que cada una se desarrolle profesionalmente, ya sea dentro o fuera de la empresa familiar. De hecho, la familia trasciende a lo profesional, deseando que cada uno de sus integrantes alcance un desarrollo integral y logre ser feliz. El modelo que propone Belausteguigoitia (2012) para realizar el plan de vida personal está compuesto por seis pasos:

1. Identificación del propósito de vida.
2. Análisis interno.
3. Análisis externo.
4. Identificación y selección de alternativas.
5. Formulación de estrategias.
6. Implementación y monitoreo.

Fase III - Rumbo: ¿A dónde vamos?

Una vez aclarados los puntos sobre identidad y diagnóstico, y la empresa haya respondido las preguntas ¿quiénes somos? y ¿dónde estamos? en las dimensiones de empresa y familia, se está en condiciones de determinar el rumbo, que plantea la pregunta “¿a dónde vamos?”. A partir de esta etapa se integran las dimensiones de empresa y familia en el concepto de empresa familiar y se trata de alinear de una forma eficaz los intereses entre ellas.

Visión. La descripción del futuro deseado de la organización. Esta fase comienza con el desarrollo de una visión. Una visión sublime y compartida, es capaz de inspirar a los miembros de familias y organizaciones. Esta visión, si bien se refiere a empresa, debe ser atractiva, convincente e inspiradora no sólo para quienes trabajan en ella sino también para sus accionistas e incluso para la propia familia. Para crear una visión, se deberá hacer un proyecto ideal de una meta deseada, la cual debe ser una idea compartida por los integrantes de la empresa, para que se sientan involucrados en la iniciativa.

Las ventajas de constituir una visión, es que ayuda a mantener el entusiasmo y la responsabilidad de todos, incentiva a los grandes líderes hasta los empleados que incorporan la empresa, ya que todos se refugian y se identifican con la visión que se estableció. Cuando se realiza una visión preparada, se impide que haya fallos en los componentes de la misma, ya que es organizada y se puede mantener todo bajo control.

Análisis y selección de escenarios (alternativas). Este paso requiere de una gran apertura e imaginación, para poder contemplar alternativas interesantes que no son fáciles de visualizar. Esto puede suponer la utilización de nuevos paradigmas que propicien pensamientos diferentes. Pueden utilizar la técnica de lluvia de ideas para obtener ideas, después se valorarían para llevarlas a cabo. La empresa familiar debe considerar escenarios muy diversos que contemplen las dimensiones de empresa, familia y propiedad. También es conveniente plantearse las diferentes posibilidades sobre esquemas de propiedad en la sucesión. ¿Propiedad compartida en partes iguales? ¿Mayoría para uno de los sucesores? ¿Recibirán acciones quienes no trabajan en la empresa? Frecuentemente se elige el esquema de sucesión en

propiedad de una empresa familiar, dependiendo del resto del patrimonio de la familia empresaria. (Belausteguigoitia, 2012).

Objetivos estratégicos. En las empresas familiares exitosas los objetivos estratégicos de la empresa y los de sus propietarios y colaboradores suelen converger, por lo que es deseable que los objetivos personales de los familiares y trabajadores, de la familia como grupo y de la empresa coincidan en el mayor grado posible. Pareciera que en el corto plazo los objetivos de la familia y de la empresa se enfrentan, pero, si se plantean de manera conveniente, es posible observar que convergen en el largo plazo, pues al verse fortalecido el negocio, la familia es la principal beneficiaria. Es importante no dejar de lado los objetivos personales y verificar si concuerdan con los de la familia y de la empresa. Si se clarifican los objetivos entre la familia y la empresa, se reduce la ambigüedad y, por consiguiente, se disminuye la tensión en las organizaciones familiares. Lograr una convergencia entre los objetivos para la marcha de la empresa. Los objetivos estratégicos deben poseer los siguientes rasgos:

- Ser alcanzables.
- De fácil de comprensión
- Ser medibles
- Ser claros y entendibles
- Tienen que derivarse de las estrategias, la misión y la visión.
- Deben poder ser convertible en tareas.

Los objetivos estratégicos suelen ser de largo plazo, y tienen presente la visión. Dichos objetivos, son de importancia capital, ya que evitan movimientos erráticos en el corto plazo y aumentan la probabilidad de alcanzar atractivas metas al tomar en cuenta, entre otras cuestiones, las características propias de la empresa, la industria y el entorno. (Belausteguigoitia, 2012)

Los objetivos estratégicos deben ser validados por empresa, familia y propiedad.

Fase IV - Estrategias: ¿Cómo llegaremos?

Análisis y selección de estrategias. Una vez que se han fijado los objetivos de empresa, y teniendo la certeza de que la familia está comprometida con ellos, es posible definir las estrategias pertinentes para lograrlos. Las estrategias deben formularse por escrito

y detallarse con precisión. Cada una de esas estrategias puede sugerir varias acciones estratégicas (tácticas) que deben ubicarse en el tiempo y medirse. Son muchas las estrategias que pueden definirse y hay varios modelos que las clasifican. Durante tres décadas, (Porter, 1982) ha sido referente en este tema, y en la actualidad se sigue utilizando su clasificación sobre estrategias competitivas genéricas que son:

- a) liderazgo general en costos,
- b) diferenciación, y
- c) enfoque o alta segmentación.

Definidas las estrategias, habrá que precisar las acciones estratégicas de cada una de ellas.

Acciones estratégicas (tácticas). Ahora es el momento de precisar la forma en que se llevarán a cabo las estrategias, para así lograr el objetivo estratégico propuesto. Hay un sin número de términos equivalentes al de acciones estratégicas, entre otros, tácticas u objetivos específicos. Cada una de las estrategias debe ir acompañada por una serie de acciones específicas y bien enfocadas. Para este propósito, bien puede aplicarse la regla para el diseño de objetivos: que sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y sujetos a un tiempo. (Belausteguigoitia, 2012)

Definición de responsables. Evidentemente es imprescindible definir a los responsables de ejecutar cada una de las acciones estratégicas para garantizar que se lleven a cabo eficazmente. Gran cantidad de experiencias indican que cuando no hay responsables en las actividades, las cosas salen mal. Ahora, para encontrar a la persona adecuada, hay que seleccionarla en función de sus capacidades para realizar el trabajo y dotarla de la autoridad y herramientas necesarias, además de asignarle el tiempo apropiado para que realice dicha acción. (Belausteguigoitia, 2012)

Diseño de indicadores de desempeño. Para medir y controlar es conveniente diseñar indicadores de desempeño en las diversas áreas funcionales de la empresa pues éstos permiten valorar los resultados obtenidos, para así poder realizar acciones correctivas o bien continuar con los planes trazados. Pueden verse como un semáforo e integrarse en un tablero de control. Los indicadores pueden mostrar el desempeño de las empresas, departamentos, equipos, personas, procesos, etc. Los hay financieros, de

ventas y mercadotecnia, de operaciones, de recursos humanos, etcétera. (Belausteguigoitia, 2012)

Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes. Por sí solos no son relevantes, pues sólo adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza. Un indicador pretende caracterizar el éxito o la eficacia de un sistema, programa u organización, pues sirve como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes. Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, el comportamiento de un contexto, el costo y la calidad de los insumos, la eficacia de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas. Es conveniente contar con varios indicadores para garantizar la exactitud de la medición, sin demeritar la síntesis de la información que conllevan. Las características que debe reunir un indicador para que sean eficaces (Franklin, 2007) son las siguientes:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Susceptible de medición.
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Altamente discriminativo.
- Verificable.
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación con su costo-beneficio.
- Fácil de interpretar.
- Que pueda utilizarse con otros indicadores.
- Precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

En su formulación debe precisarse su objetivo, designar a quien los utilizará, el método de implementación y la asignación de la responsabilidad de su validación y verificación.

Aspectos que deben considerarse en la formulación de los indicadores según (Franklin, 2007):

1. Definir el objetivo que se pretende alcanzar.
2. En su formulación se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, con base en los factores que faciliten su operación.
3. Deben enfocarse preferentemente en la medición de resultados y no en la descripción de procesos o actividades intermedias.
4. Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión organizacional.
5. Deben estar formulados mediante el método deductivo, implementados por el método inductivo y validados a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se pretende medir.
6. Se recomienda designar a un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de preparar la síntesis de información de los mismos.

Fase V - Implementación y monitoreo: ¿Cómo vamos?

Después de haber realizados las cuatro fases anteriores, hay que controlar con eficacia. (Belausteguigoitia, 2012)

Plan operativo. Esta herramienta puede reducirse a un esquema donde se ilustren las actividades por realizar y los tiempos correspondientes. Se puede realizar un cronograma de actividades.

Plan de incentivos y consecuencias. Asegurarse de que los objetivos de la empresa y de quienes implementarán las acciones están alineados. Por ello es necesario contemplar incentivos que motiven al personal a llevar a cabo las acciones con diligencia y eficacia. Se podría pensar que basta con el salario para esperar un buen

trabajo, pero podría ser necesaria una medida adicional como la asignación de un premio. Podría parecer cruel, pero en sentido inverso, podría tener sentido diseñar un plan de consecuencias. Los familiares deben considerar que no por el hecho de serlo, tienen ganado su puesto de por vida, sino que, al igual que el resto de los colaboradores, deben responder permanentemente con eficiencia y responsabilidad. (Belausteguigoitia, 2012). El personal que no esté cumpliendo puede llegar al despido.

Seguimiento (rendición de cuentas). Consiste en presentar los resultados de las operaciones al resto de los accionistas, que suelen ser miembros de la familia. Es importante que los miembros de la familia logren separar sus roles familiares de los que desempeñan dentro de la empresa y como accionistas. Los directores de la empresa deben rendir cuentas a su Consejo de Administración y al resto de los accionistas en la asamblea, los gerentes a sus directores, etc. Es para el beneficio de la empresa y la familia.

Implementación y monitoreo. Con el proceso llevado a cabo en esta planeación estratégica, se incrementan las posibilidades de llegar al lugar deseado, maximizando la satisfacción de empresa y familia. Sin embargo, es normal que en el camino deban hacerse algunos ajustes, debido a múltiples factores, previa a una validación. Cuando se han detectado algunas desviaciones, es necesario hacer un análisis de causas y proponer los ajustes correspondientes. Por ello, antes de realizar estos cambios, hay que hacer una validación que permita predecir si no se afectarán negativamente otras variables.

1.4. Conclusión

Existen diferentes autores que proponen elaborar diagnósticos organizacionales, modelos de cambio, planeación estratégica. El caso de estudio es una empresa familiar. En el capítulo se presenta el modelo de Diagnóstico Organizacional de Fleitman (2014), Modelo Causal de Desempeño y Cambio Organizacional de Burke-Litwin (1992), Planeación Estratégica en una Empresa Familiar de acuerdo con Belausteguigoitia (2012). La planeación estratégica en una empresa familiar tiene peculiaridades importantes, por lo que merece un tratamiento especial que contemple,

no sólo la dimensión de empresa sino también la de familia. De esta forma es posible llegar a alinear o unificar los intereses de cada una de estas dos dimensiones. En cuanto al diseño de indicadores para la planeación estratégica familiar se pueden distinguir dos grandes grupos: indicadores financieros e indicadores de gestión de acuerdo con (Franklin, 2007).

CAPÍTULO 2. CASO DE ESTUDIO

El presente capítulo incluye una descripción de la empresa objeto de estudio, la cual es una empresa dedicada a la Inyección de Plásticos. Se abordan diversos aspectos de la misma como su historia, su estructura, las funciones operativas y administrativas, así como un análisis de su contexto.

2.1. Ambiente externo de la empresa

2.1.1. Entorno Económico

El PIB Estatal creció durante el Cuarto Trimestre de 2017 un 1.5%. El crecimiento económico del Estado se ha debido al impulso de las actividades primarias. La actividad con mayor avance en el Cuarto Trimestre de 2017 fue la actividad primaria con un porcentaje de 2.5 %, seguida de las actividades secundarias con un crecimiento del 1.8%, mientras que las actividades terciarias manifiestan un crecimiento de 1.3%. Durante 2017 el crecimiento del Estado fue de 2.8%, destacando las actividades primarias con un aumento de 5.5%. Las actividades terciarias, las cuales representan la mayor proporción de la actividad económica en Yucatán, tuvieron el menor crecimiento durante 2017 con un 2.3%.

En sala de prensa del 30 de septiembre de 2016 en Mérida, Yucatán, el secretario de la Comisión Ejecutiva y Coordinador General de la Convención de Anipac Eduardo de la Tijera Coeto, abundó en las ventajas que representa el territorio yucateco para la industria del plástico, y señaló que se ubica en los primeros 10 lugares en la producción de bolsas y películas, tubería, botellas y contenedores.

Según estimaciones de Omega Engineering México, el mercado de máquinas de inyección de plástico se ha visto fortalecido por nichos como el aeroespacial y el automotor. Directivos de Omega afirman que México es un destino manufacturero potencial para el mercado de máquinas de inyección de plástico, el cual se ha visto fortalecido por nichos como el aeroespacial o el automotor. Precisaron que este sector aporta el 2.5% del Producto Interno Bruto (PIB) manufacturero con una tasa de crecimiento del 4.4% en promedio. También destacan que este sector está formado por la industria petroquímica, fabricante de resinas y aditivos y la industria manufacturera transformadora de productos plásticos. Agregaron que la industria de transformación de los plásticos constituye el último eslabón de una de las cadenas

productivas de la petroquímica. Las resinas sintéticas y fibras químicas representan 48.5% de los insumos que utiliza la industria del plástico.

De acuerdo con datos de la Asociación Nacional de Industrias de Plástico (Anipac), se trata de una industria de aproximadamente 330,000 millones de dólares (mdd) y que genera 260,000 empleos. En 2016, el volumen de la producción en el mercado de plásticos creció 8.2%, sin embargo, el valor bajó 7.3%, debido al tipo de cambio. En tanto, la productividad en la industria creció 5.6% el año pasado.

Basados en tendencias, economía, innovaciones, entre otros, Tecnología del Plástico concluyó que 2017 fue un año de estancamiento o incluso desaceleración de algunos sectores del plástico. A excepción de México, quien vivió un nuevo año de expansión gracias al jalonamiento de la industria automotriz, el resto de los países en la región reportaron un crecimiento lento en su economía.

Entre 2009 y 2016 se tuvo un ciclo de desaceleración económica en América Latina. Sin embargo, en 2017 la Cepal ya empezó a ver signos de leve recuperación en la región, como puede leerse en el informe especial publicado por Tecnología del Plástico. El pronóstico de crecimiento de la región para 2018 según la Cepal fue de 2,2%.

La industria plástica, al igual que todos los sectores industriales, está atravesando por la que se ha llamado la cuarta revolución industrial, o Industria 4.0. Varias empresas en la región ya están haciendo uso de tecnologías de 4.0 para optimizar su producción, reducir las fallas y mejorar la calidad de sus productos. Algunos ejemplos pueden verse en el cubrimiento de Plastimagen, la principal feria regional de la industria plástica.

Varias de las nuevas soluciones propuestas, principalmente en el área de envases, tienen que ver con el aligeramiento de productos. Las botellas de PET siguen reduciendo su peso y por tanto su huella ambiental; los proveedores de envases y de tecnología para moldeo, como Stack Teck, han marcado nuevos estándares, con espesores de pared de tan solo 0,2 mm, en algunas zonas de los envases. No solo en empaques sino también en aplicaciones automotrices, el aligeramiento permite conquistar nuevos terrenos en cuanto a eficiencia energética y consumo de

combustible. Nuevas tecnologías, como la de Nordson, permiten incorporar hasta 60% de fibra en unidades de plastificación.

Tanto en envases como en otros productos plásticos, la apariencia superficial lo es todo. Tecnologías de materiales como las ofrecidas por Eastman y Milliken marcan la pauta en transparencia. Así mismo, tecnologías de decoración, como las presentadas por Roctool, permiten acceder a una nueva gama de acabados superficiales.

Conforme al Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 2009 y que tiene por objeto establecer la estratificación bajo la cual se catalogan las micro, pequeñas y medianas empresas, para efectos del artículo 3, fracción III, de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Tabla 2.1

Tabla 2.1. Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas

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

Fuente: Secretaría de Economía 2019

Plásticos Yucatán, S.A. de C.V. se encuentra clasificada según el personal ocupado como una empresa pequeña al tener solamente 21 trabajadores y por tener ventas por menos de \$100 (mdp). (Ver tabla 2.1)

Con base en los resultados de la Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera (EMIM), el personal ocupado del sector manufacturero creció 0.2% durante marzo de 2018 respecto al mes previo, con datos ajustados por estacionalidad. Las horas trabajadas aumentaron 0.6% y las remuneraciones medias reales pagadas, que

incluyen sueldos, salarios y prestaciones sociales se elevaron 0.4%, en el tercer mes de este año frente al mes inmediato anterior, con cifras desestacionalizadas.

Como se puede apreciar en la Figura 2.2, la Industria del Plástico y del Hule en los Estados Unidos Mexicanos, la variación porcentual en personal ocupado con respecto al año anterior solamente se incrementó en 1.1%, las horas trabajadas disminuyeron en un 3.2%; las remuneraciones medias disminuyeron en 0.4% y la Capacidad de la Planta utilizada disminuyó en un 1.9%. La encuesta mensual de la Industria Manufacturera (EMIM) tiene una cobertura de 240 clases de actividad. Cabe destacar que la nueva serie de la EMIM inició desde enero de 2007 y los índices tienen como año base de referencia el 2008=100. El diseño conceptual de la encuesta considera las recomendaciones internacionales que emite la División de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), conjuntamente con los resultados de los Censos Económicos que lleva a cabo el INEGI en México. Las claves utilizadas para identificar las clases de actividad económica corresponden al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) 2007, las cuales son comparables con la última revisión de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) revisión 4, elaborada también por la ONU.

Figura 2.1. Fabricación de productos derivados del petróleo y del carbón; Industria química; Industria del plástico y del hule.



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2018)

De acuerdo con el INEGI (2013), en el Estado de Yucatán la Industria 324-326- Fabricación de productos derivados del petróleo y del carbón; Industria química; Industria del plástico y del hule ha sufrido una disminución en las ventas de sus productos, según se muestra en los datos de la Figura 2.1

Los principales indicadores del sector manufacturero se muestran en la Figura 2.2.

Figura 2.2. Indicadores del sector manufacturero en México a Marzo 2018.

**PRINCIPALES INDICADORES DEL SECTOR MANUFACTURERO Y POR SUBSECTOR
DURANTE MARZO^{PI} DE 2018**
(Variación porcentual anual respecto al mismo mes del año anterior)

Subsectores	Personal ocupado	Horas trabajadas	Remuneraciones medias ^{IV}	Capacidad de planta utilizada ^{VI}
Total	2.6	(-) 0.7	0.3	(-) 1.0
Obreros ^{III}	2.7	(-) 0.7	(-) 0.2	
Empleados ^{III}	2.8	(-) 0.7	0.9	
Prestaciones sociales			0.5	
31-33 Total Industrias Manufactureras	2.6	(-) 0.7	0.3	(-) 1.0
311 Industria alimentaria	0.3	(-) 0.6	1.5	(-) 0.7
312 Industria de las bebidas y del tabaco	(-) 1.0	(-) 3.2	1.4	0.1
313 Fabricación de insumos textiles y acabado de textiles	0.2	(-) 6.6	0.7	0.3
314 Fabricación de productos textiles, excepto prendas de vestir	0.4	(-) 8.4	(-) 1.5	1.2
315 Fabricación de prendas de vestir	(-) 2.8	(-) 8.7	4.7	(-) 1.7
316 Curtido y acabado de cuero y piel, y fabricación de productos de cuero, piel y materiales sucedáneos	(-) 1.1	(-) 9.1	0.2	(-) 1.2
321 Industria de la madera	0.2	(-) 7.6	(-) 1.8	(-) 2.7
322 Industria del papel	1.5	(-) 0.5	4.7	(-) 0.8
323 Impresión e industrias conexas	(-) 2.6	(-) 5.7	(-) 0.1	0.4
324 Fabricación de productos derivados del petróleo y del carbón	(-) 3.9	(-) 3.6	(-) 8.5	(-) 19.2
325 Industria química	(-) 0.2	(-) 3.2	(-) 0.9	(-) 2.6
326 Industria del plástico y del hule	1.1	(-) 3.2	(-) 0.4	(-) 1.9
327 Fabricación de productos a base de minerales no metálicos	0.3	(-) 2.5	1.3	(-) 0.7
331 Industrias metálicas básicas	3.8	2.1	0.2	2.3
332 Fabricación de productos metálicos	1.1	(-) 1.1	1.7	(-) 0.6
333 Fabricación de maquinaria y equipo	6.1	(-) 0.4	(-) 3.3	0.0
334 Fabricación de equipo de computación, comunicación, medición y de otros equipos, componentes y accesorios electrónicos	4.0	0.1	0.7	(-) 0.6
335 Fabricación de accesorios, aparatos eléctricos y equipo de generación de energía eléctrica	4.3	(-) 1.2	(-) 1.0	(-) 0.4
336 Fabricación de equipo de transporte	7.8	3.3	(-) 1.4	(-) 0.6
337 Fabricación de muebles, colchones y persianas	1.6	(-) 3.8	(-) 0.1	0.7
339 Otras industrias manufactureras	1.7	(-) 0.8	2.2	(-) 0.8

^{IV} Resultan de dividir la masa de remuneraciones reales entre el empleo.

^{III} Para las Remuneraciones medias, se refiere a salarios pagados a obreros.

^{III} Para las Remuneraciones medias, se refiere a sueldos pagados a empleados.

^{VI} Porcentaje que indica la relación entre el volumen de la producción obtenida por las unidades económicas y el volumen de producción que potencialmente podría generarse en un periodo determinado; lo anterior de acuerdo con las condiciones de infraestructura, equipamiento, procedimientos técnicos y de organización, así como recursos humanos y materiales, que éstas utilizan. Diferencias en puntos porcentuales.

^{PI} Cifras preliminares.

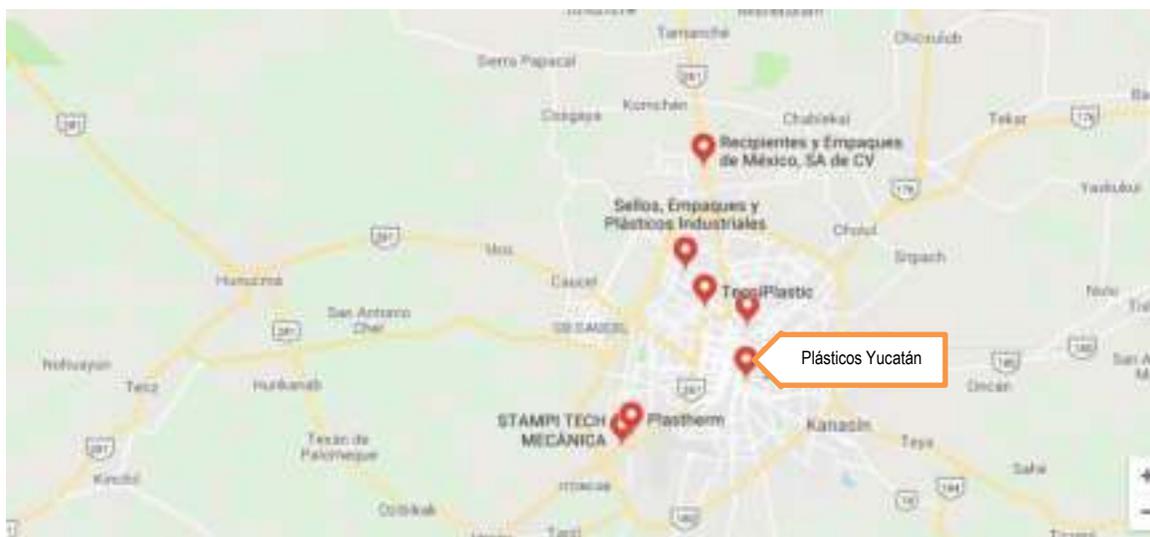
Fuente: INEGI.

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2018)

2.1.2. Competidores en Yucatán

Entre los principales competidores de la empresa objeto de estudio se encuentran: Tecniplastic, Recipienteras y Empaques de México, S.A. de C.V., Grupo Antolin Silao, Sellos, Empaques y Plásticos Industriales, Plastherm, Stampi Tech. (Ver Figura 2.3)

Figura 2.3. Ubicación de los principales competidores en el Estado de Yucatán de Inyección de Plásticos.



Fuente: (Mérida, 2018)

2.1.3. Consecuencias de la contaminación de plásticos

La empresa se encuentra ante la situación actual, en la que varias empresas a nivel mundial están mejorando el uso de plásticos, lo que les permite mejores tasas de reciclaje y que les eliminen o cambien las combinaciones complejas que dificultan el reciclaje.

Ante las consecuencias innegables de la contaminación por plásticos, personas de todo el mundo están rechazando los artículos plásticos desechables y se están comprometiendo con estilos de vida sostenibles.

A continuación, se señalan ejemplos de las acciones que están tomando algunas empresas:

- Unilever también se ha comprometido a garantizar que todos sus envases de plástico sean totalmente reutilizables, reciclables o compostables para el año 2025.
- Unilever respalda la iniciativa para una Nueva Economía del Plástico de la Fundación Ellen MacArthur y pretende publicar antes de 2020 toda la gama de

materiales plásticos utilizados en sus procesos de embalaje para ayudar a crear un protocolo para la industria.

- En el marco del Día Mundial del Medio Ambiente, Volvo anunció que al menos 25% de los plásticos utilizados en sus nuevos modelos de automóviles a partir de 2025 se fabricarán con materiales reciclados.
- McDonald's ha dicho que hará todos sus empaques a partir de fuentes renovables y reciclables para el año 2025.
- Evian de Danone fabricará todas sus botellas a partir de plástico reciclado para 2025
- En junio 2018, la organización sin fines de lucro As You Sow, pidió a las empresas que divulgaran el uso anual de empaques de plástico, establecieran objetivos de reducción y facilitaran el reciclaje y la transición a empaques reciclables, reutilizables o compostables tanto como fuera posible.
- En abril 2018, Nestlé se comprometió a que sus empaques plásticos serían 100% reciclables o reusables para 2025.

Varios municipios del país aprobaron la prohibición del uso de popotes y bolsas de plástico, así como sanciones económicas a comercios que las entreguen.

En los últimos años en materia legislativa y a nivel de gobiernos locales en México han surgido diversas iniciativas encaminadas a prohibir el uso de ciertos productos plásticos con el argumento de minimizar el impacto ambiental, sin embargo, varias de estas iniciativas carecen de bases científicas y, en cambio, podrían ocasionar pérdida de empleos y cierre de empresas en la industria del plástico.

Los industriales del sector reconocen que el problema ambiental es real, no obstante, consideran que la solución debe ser integral, ya que la causa fundamental es el mal manejo de los residuos que después terminan en tiraderos o en las famosas 'islas de plástico' que flotan en los océanos.

Por lo anterior, en estados como Nuevo León, Querétaro, Sonora, Veracruz, Durango y Ciudad de México, los legisladores locales están impulsando algún tipo de iniciativa contra el uso de bolsas de plástico o popotes, ya que los estiman como un material

muy dañino para el medio ambiente en vista de que tarda entre 100 y 500 años en degradarse, y en muchos casos termina flotando en el mar con consecuencias para la flora y fauna marinas. De acuerdo con la organización Greenpeace México, los estados de Baja California, Chihuahua, Sonora, Durango, Tamaulipas, Veracruz, San Luis Potosí, Jalisco, Ciudad de México y Nuevo León han modificado sus legislaciones para prohibir o regular el uso de bolsas de plástico, popotes o artículos de unicel.

En el caso de Yucatán una de las primeras iniciativas del plan estatal de “Un Yucatán Hacia Cero Residuos” es crear un marco jurídico que regule el uso de bolsas plásticas de acarreo y de los popotes, propuesta que, según la secretaria estatal de desarrollo sustentable, Sayda Rodríguez tiene el apoyo de grupos empresariales y asociaciones civiles. Dicha iniciativa fue entregada por Mauricio Tappan Silveira, consejero jurídico del Gobierno del Estado a la Secretaria General del Congreso del Estado para el análisis, discusión y posible aprobación. El documento ya cuenta con el apoyo de las dos diputadas del partido Movimiento Ciudadano, partido aliado al gobernador Mauricio Vila, además de los legisladores que integran el grupo parlamentario del PAN,

La reforma a la ley de gestión integral de los residuos pretende disminuir en los establecimientos el uso de estos artículos hasta lograr su gradual eliminación.

Paralelamente, la Secretaría de Desarrollo Sustentable (SDS) y los 106 municipios del estado se encargarán del desarrollo de programas permanentes de concientización e implementación que reduzcan el consumo de desechables.

2.1.4. Pros y Contras de la Inyección Plástica

Pros de la inyección plástica:

- El grado de automatización alcanzado por las máquinas.
- La posibilidad de fabricar productos con tolerancias muy pequeñas.
- Versatilidad para el moldeo de una amplia gama de productos, tanto en formas como en materiales plásticos distintos.
- Posibilidad de reciclaje de la materia prima para su nuevo uso.
- La inyección de plástico es una forma que adquiere cada vez más auge en la fabricación de transmisiones por las ventajas que reporta desde el punto de

vista constructivo y de calidad de la pieza obtenida. (Tecnología del Plástico, 2019)

Contras de la inyección de plásticos:

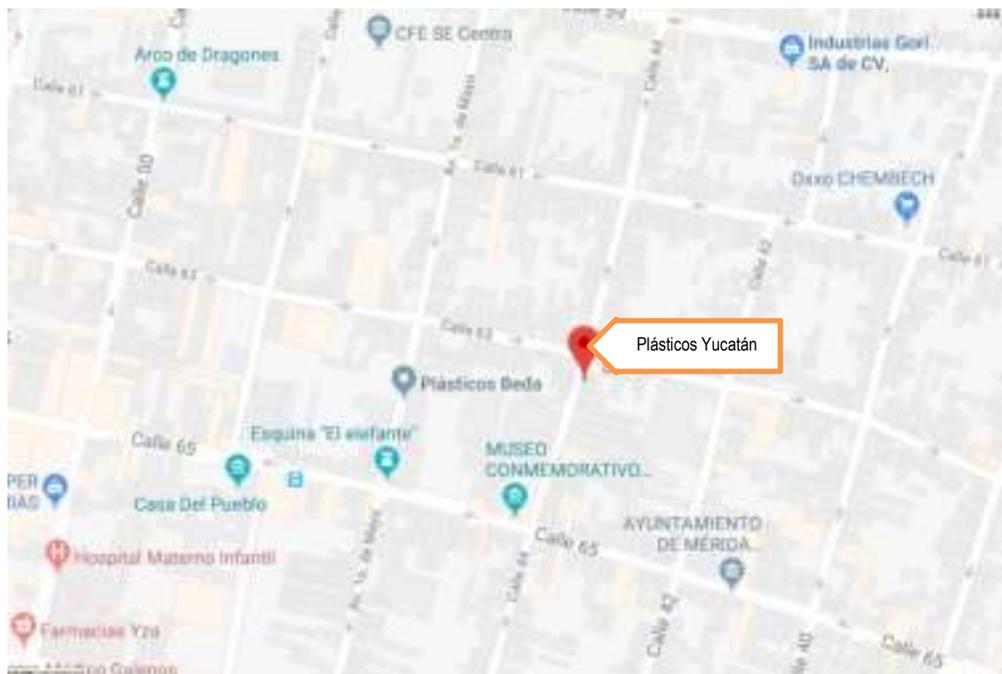
- Empresas con un perfil de producción orientado a un limitado número de sectores de producto.
- El diseño de moldes de inyección de plástico se ha visto poco desarrollado, ya que no existen muchas empresas que realicen el diseño de moldes.
- Mayor consumo energético para la producción ya que la inyección requiere temperaturas y presiones más elevadas que cualquier otra técnica de transformación.
- El sector de inyección que debe pasar necesariamente por sostener su evolución a corto y medio plazo en dos fundamentos básicos, la información y la formación.
- Grado de competencia, pugna o enfrentamiento que se presenta en un sector por lograr una posición. (Tecnología del Plástico, 2019)

2.2. Antecedentes de la empresa

Plásticos Yucatán, S.A. de C.V., se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Mérida, Yucatán como se muestra en la figura 2.4. Cuenta con establecimientos. Se encuentra afiliada a la Canacintra.

El giro de la empresa es de inyección de plásticos, así como la fabricación de tacones y artículos de plástico. La fecha de alta como Plásticos Yucatán, S.A. de C.V. fue del 29 de diciembre de 1992. Por lo que cuenta con una antigüedad de más de 25 años. Sin embargo, existía desde antes con otra denominación y a cargo de una persona física. Desde que la familia López Pérez empezó con este negocio ya tiene 80 años. Es el principal productor y distribuidor de tacones y suelas en la ciudad de Ticul, ciudad reconocida a nivel nacional como productora de zapatos. Plásticos Yucatán ha evolucionado y se ha expandido, cuenta con un equipo experto y capacitado para toda clase de proyectos en el área de plásticos

Figura 2.4. Ubicación física de Plásticos Yucatán, S.A. de C.V.



Fuente: (Mérida, 2018)

Hace 75 años atrás eran una carpintería que realizaba sillas de madera, era una empresa artesanal, un día llegó un cliente y les solicitó elaborar tacones de madera para los zapatos que fabricaría y así empezó a elaborar tacones, poco a poco se fue actualizando hasta llegar a tacones de plástico. Ya que el tacón de madera tardaba el proceso de corte. Los tacones de plástico empezaron a desarrollarse aproximadamente 40 años atrás cuando traen una máquina italiana para elaborarlos y en la década de los 80's comienzan con la elaboración de ganchos de ropa de plástico. La razón social ha ido variando a través de los años hasta llegar a la que tienen actualmente. Cuenta con una página de internet que diseñaron en el año 2018.

La empresa es considerada líder en la fabricación de tacones de plástico, tecnología en plásticos, fabricación de moldes en cnc, maquila de inyección plástica. Es reconocida por su calidad y servicio. Cuenta con más de 60 años de servir a la industria zapatera.

Los Gerentes de cada área de la empresa son hermanos de la familia López Pérez

Socios propietarios:

Mariano López Ruíz.

Inés Guadalupe López Pérez.

Jorge Luis López Pérez.

Miguel Ángel López Pérez.

Carlos Manuel López Pérez.

Ynes Liduvina Pérez González.

Los servicios que ofrecen son el diseño de las piezas, la creación de prototipos y moldes hasta la inyección de plásticos. Los tacones y suelas de plástico se venden al público en general, reparadoras de calzado y zapateros. Actualmente los nuevos emprendedores de ingenierías están acudiendo a ellos en maquila por órdenes de ciertos plásticos. La empresa se caracteriza por dar un servicio personalizado al cliente, elaborar lo que el cliente necesita de acuerdo con sus especificaciones y necesidades que plantee. Sus ventas anuales son de aproximadamente de \$8,000,000.00.

Los principales productos que vende actualmente se pueden ver en las figuras 2.5. a 2.8. La distribución porcentual de los mismos es como se muestra a continuación:

Tacones y suelas de plástico	30%
Servicio de maquila por órdenes	55%
Moldes de acero y aluminio	15%

Figura 2.5. Plásticos



Fuente: (Tecnoplastper, 2018)

Figura 2.6. Moldes de acero y aluminio



Fuente: (Tecnoplastper, 2018)

Figura 2.7. Tacones y Suelas de plástico para zapatos



Fuente: (Tecnoplastper, 2018)

Figura 2.8. Tacones y Suelas de plásticos para



Fuente: (Tecnoplastper, 2018)

2.3. Ambiente interno de la empresa

Los objetivos generales de la organización no están plasmados por escrito. No hay una definición clara entre los objetivos generales y los específicos de la organización. No existen políticas generales ni particulares. Solamente cuentan con un reglamento interno. No hay una organización formalmente establecida.

Según la empresa piensa que las funciones y las responsabilidades están bien definidas, por el número de empleados que tiene la empresa. No se cree haya duplicidad de funciones. No ha variado la organización en los últimos tres años.

Pudiéndose aplicar en la empresa programas de desarrollo organizacional. Por el momento no los tienen. Se ha pensado trabajar en la especialización del empleado para ser más eficiente.

En cuanto a la Misión de la empresa, no cuenta con alguna declarada, están en vías de plantear alguna. Se le proporcionaron formatos para sugerir ideas. Se propone taller para elaborar la Misión. Se caracterizan por dar un servicio de calidad a sus clientes. Los pedidos son por órdenes, de acuerdo con lo que solicite el cliente.

En cuanto a la Visión, no cuenta con una declarada. Se propone un taller para su elaboración.

En cuanto a los valores no los tienen declarados, pero si los viven diariamente como son el respeto y la confianza. La empresa trata de conocer a sus empleados y sus familias, así como sus necesidades y situación actual. Para navidad les dan el incentivo de dar regalos a cada empleado por medio de un sorteo, así como un pavo para cada uno de ellos.

Seis hermanos se encuentran a cargo de la empresa actualmente, no cuentan con un organigrama escrito. Actualmente la plantilla entre administrativos y operarios es de 21 trabajadores.

No cuentan con un Director General actualmente que se encuentra dirigiendo a la empresa. Las funciones las tenía el fundador de la empresa quien, por salud y edad, ya no se encuentra laborando en la empresa.

El área de Administración se encuentra a cargo de la hermana Gabriela López Pérez, realiza funciones de pagos, compras, supervisa la nómina, facturación, supervisa la tienda, trata con proveedores, supervisa el cálculo de impuestos y los documentos para el despacho externo que lleva la contabilidad. Ella a su vez dirige a la Recepcionista, quien hace también funciones de compras y ventas. Depende de ella supervisar a la encargada del área de Recursos Humanos, quien contrata personal y elabora la nómina (Lulú). El encargado de limpieza también se encuentra a su cargo.

El área de Producción de los plásticos se encuentra a cargo del hermano Carlos López Pérez, en esta área son 10 empleados. Incluye Empaque y Control de Calidad, a cargo de la hermana Guadalupe López Pérez. En Empaque son 3 empleados, en Producción 5 empleados, 2 supervisores, uno encargado del control de calidad y otro del área de producción.

En las figuras 2.9. a 2.13. se pueden ver diferentes fases de los procesos y de productos que realiza la empresa.

Figura 2.9. Producción de tacones y suelas.



Fuente: (Tecnoplastper, 2018)

Figura 2.10. Inyección de Plásticos.



Fuente: (Tecnoplastper, 2018)

El área de Moldes se encuentra a cargo del hermano Jorge López Pérez, incluye el diseño, programación y acabados. Tiene a su cargo 3 Empleados

Figura 2.11. Diseño Cad para el Molde.



Fuente: (Tecnoplastper, 2018)

Figura 2.12. Diseño de la pieza



Fuente: (Tecnoplastper, 2018)

Figura 2.13. Diseño del molde.



Fuente: (Tecnoplastper, 2018)

El área de Ventas al Mayoreo y Venta en Ticul, se encuentran a cargo de los hermanos Mariano López Pérez (No se encuentra en nómina) y Miguel López Pérez, con dos empleados a su cargo. Una persona en Mérida es la que se encarga de las compras y ventas al menudeo. Dos vendedoras en el punto de venta de Ticul.

En la figura 2.14 se muestra el organigrama de la empresa y en la figura 2.15 su genograma.

Figura 2.14. Organigrama de la empresa.

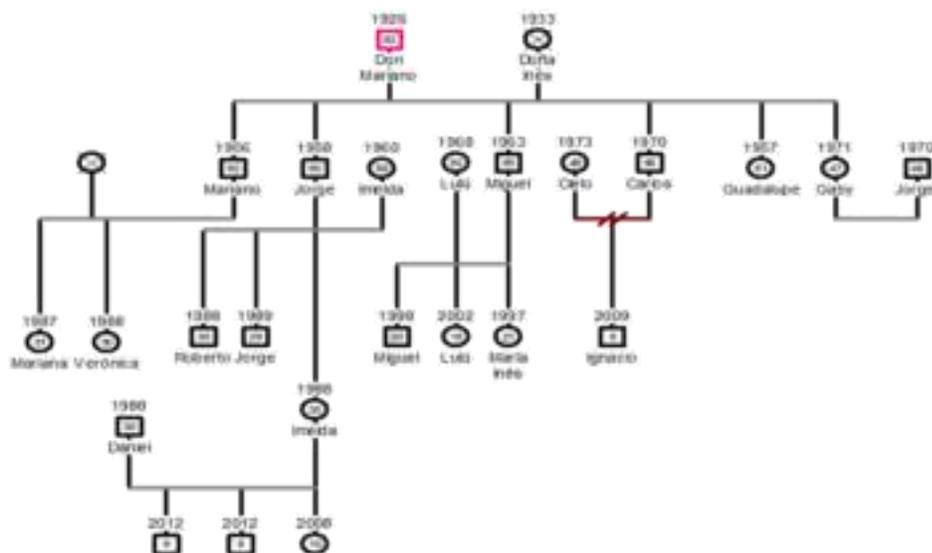


Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

A continuación, se presenta un genograma de la empresa con el objeto de obtener información familiar por generaciones en cuanto a la disposición para continuar con las actividades de la empresa.

Un genograma según Belausteguigoitia (2012) es la representación gráfica a través de un instrumento que registra información sobre estructura y/o composición de una familia (genograma estructural) y las relaciones y/o funcionalidad entre sus miembros (genograma relacional), de por lo menos tres generaciones. Se ha definido también como la representación gráfica del desarrollo familiar a lo largo del tiempo o como la herramienta capaz de incorporar categorías de información al proceso de resolución de problemas. Mediante el uso de símbolos permite al entrevistador recoger, registrar, relacionar y exponer categorías de información del sistema familiar. Se observa la primera generación conformada por los fundadores y en la segunda generación conformada por los hijos que constituyen actualmente a los que dirigen la empresa y en la tercera generación encontramos a los nietos de los fundadores quienes se han dedicado profesionalmente a otros rubros y se han interesado poca o nulamente en intervenir en las actividades de la empresa.

Figura 2.15. Genograma de la Empresa



Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

2.4. Conclusión

Como conclusión se puede señalar que la empresa Plásticos de Yucatán, S.A. de C.V. ha sido una empresa que se encuentra en un constante cambio de acuerdo con las diversas necesidades que los mercados que atiende. Es una empresa familiar y que se encuentra clasificada según el personal ocupado como una empresa pequeña, según la Secretaría de Economía del Gobierno de México. Es líder en la fabricación de tacones de plástico, tecnología en plásticos, fabricación de moldes de acero y aluminio, maquila de inyección plástica, calidad y servicio que le dan prestigio.

El objeto de sociedad según consta en su acta del 29 de diciembre de 1992, es la fabricación, compra, venta y distribución de tacones y tapas plásticas para calzado, así como todo tipo de accesorios y productos de plástico inyectado. Sin embargo, existía desde antes con otra denominación y a cargo de una persona física. Seis hermanos se encuentran a cargo de la empresa, la segunda generación de la familia, la plantilla entre administrativos y operarios es de 21 trabajadores. El socio fundador ya no se encuentra laborando en la empresa.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO

En este capítulo, se presentan los resultados del análisis integral y específico con la finalidad de identificar las áreas críticas de la organización y posteriormente proponer líneas de acción.

3.1. Análisis integral

En este apartado, se aborda el instrumento de recolección de datos que consiste en la aplicación de un cuestionario, cuya información se empleó para la elaboración del diagnóstico del presente documento; en este sentido, se presentan las áreas que fueron sujetas a la entrevista con los responsables de las mismas, las cuales son: contabilidad, presupuestos, manejo de caja, manejo de créditos, control de inventarios, impuestos y obligaciones fiscales, compras, finanzas, mercadotecnia, planta y equipo, producción, seguridad, manejo de personal, organización de la empresa, información exterior e investigación y desarrollo.

De igual forma, se explica de manera general la visión que los integrantes de la empresa familiar pretenden para el futuro en cuanto a la permanencia de la entidad en el dinamismo cambiante del mercado y el relevo generacional.

En este sentido, al aplicar los cuestionarios por áreas, se obtuvieron resultados que diagnostican los procesos cotidianos de la empresa con el objetivo de identificar áreas de oportunidad, luego se analizó la información y seguidamente dichos datos se emplearon para el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en una matriz en la cual se propusieron estrategias de mejora.

En primera instancia, en el área de contabilidad se detectó que la entidad dispone de un catálogo de cuentas para el registro de sus operaciones, por tanto, emite estados financieros, dicha información es elaborada a través de un despacho contable externo a la entidad cada trimestre. De igual forma, se tiene un registro de la cartera de clientes y documentos por cobrar ordenado a fechas de vencimiento.

Entre las áreas de oportunidad se destacan que no se llevan a cabo auditorías externas, consecuentemente no dispone de dictámenes donde se identifique errores tanto a nivel financiero como a nivel procesos; también, la entidad no dispone de un sistema adecuado que le permita conocer sus costos de producción, a pesar de estas

deficiencias, se considera la mano de obra y se tiene conocimiento del punto de equilibrio para las órdenes y lotes de producción.

En segunda instancia, entre las áreas de oportunidad detectadas en el área de presupuestos se encuentra la falta de proyecciones periódicas de los ingresos y egresos generados por la actividad económica de la empresa; esto conlleva a que no se compare resultados reales con los proyectados y consecuentemente la inexistencia de estándares de desempeño financiero para mantener los costos y gastos en control, aunque se establecen estándares de producción, debido a que se tiene identificado los procesos de fabricación.

En tercera instancia, en el área de manejo de caja se detectó una óptima gestión del disponible de la entidad, en los dos puntos de venta cuyas operaciones se realizan en la ciudad de Mérida y en el municipio de Ticul, es decir en ambos sitios disponen de un fondo fijo de caja chica, los cuales cuentan con los comprobantes respectivos que respaldan a dichos fondos. Adicionalmente, se llevan a cabo arqueos sorpresa de fondo fijo, esto permite disponer de un control adecuado del manejo de los recursos líquidos. Así mismo, la administración regularmente realiza pronósticos de flujo de efectivo.

Por otro lado, entre las áreas de oportunidad detectadas se encuentra la demora en los plazos en los depósitos bancarios de la cobranza sobre ventas diarias, dando origen a posibles desviaciones del efectivo por los responsables a cargo, esto debido a falta de controles que eviten esta situación.

En cuarta instancia, se presentan los hallazgos del área de manejo de créditos, el cual se enfoca en la gestión de las políticas que tiene la empresa en cuanto a las ventas a crédito, entre los que se destacan la autorización de pedidos de compra a crédito en base al saldo máximo deudor del cliente, es decir se cuenta con parámetros mínimos y máximos de endeudamiento para otorgar ventas a crédito, de igual forma se revisan las cuentas vencidas cada quince días permitiéndole a la empresa depurar la información sobre la antigüedad de los saldos.

Así mismo, entre las áreas de oportunidad detectadas existen riesgos que los créditos otorgados se conviertan en cuentas incobrables debido a que no se recauda la

información suficiente y relevante sobre la solvencia e integridad del cliente, en este sentido no se cuenta con indicadores financieros que supervisen la gestión de operación en cuanto a créditos otorgados.

En quinta estancia, se presenta el área de control de inventarios que exhibe un óptimo manejo de dicha área en cuanto a que se dispone de revisiones físicas periódicas de inventarios cada seis meses, de igual forma la empresa posee conocimiento sobre las cantidades óptimas de pedido sobre materias primas y suministros, esto permite identificar los niveles de rotación de inventario.

Por lo anterior, entre las áreas de oportunidad detectadas es que no se dispone de una clasificación óptima donde se separen los materiales y se almacenen artículos con el fin de facilitar el manejo, recuento y localización de los mismos, en tal sentido se observa la inexistencia de formatos que controlan la operatividad como tarjetas de movimientos de entradas y salidas de almacén, así como la falta de desarrollo de razones financieras que supervisen esta actividad.

La sexta instancia, se enfocó al área de impuestos y obligaciones fiscales cuya gestión se realiza de manera óptima debido a que establecen políticas y reglamentos en base a las disposiciones fiscales, esto permite minimizar las obligaciones fiscales, estatales, municipales de la entidad dentro de los plazos establecidos en el calendario fiscal.

Cabe recalcar, que la empresa presta atención a sus obligaciones fiscales y no se presentan áreas de oportunidad para proponer una planeación estratégica en este rubro, sin embargo, no se debe relajar la gestión del área por la implementación de los planes estratégicos.

La séptima instancia, se presenta en el área de compras cuyas actividades se realizan en conjunto con el área de control de inventarios para el suministro de materias primas en los puntos de reorden, de igual forma se dispone de un catálogo de proveedores esto permite obtener mejores precios.

De igual forma, se presenta como área de oportunidad que las compras se realizan de contado evitando los días de crédito, esto provoca salidas de efectivo en un periodo

corto puesto que dichos pagos hacia los proveedores se realizan cada martes, evitando de esta forma el efecto de apalancamiento en el corto plazo.

La octava instancia corresponde al área de finanzas cuyo resultado es que se conoce el flujo de efectivo de la empresa que se genera y aplica como resultado de las operaciones, de igual forma se analizan e interpretan los estados financieros para orientar la toma de decisiones.

Entre las áreas de oportunidad se menciona que no se calcula los retornos de la inversión por lo menos en los próximos cinco años, así como no se formulan planes de acción y mejora continua para alcanzar dichas inversiones.

A continuación, se presentan los hallazgos detectados del área de mercadotecnia, entre ellos se destaca que se realizan comparaciones con los competidores con el fin de identificar las fuerzas y debilidades de los mismos, en cuanto a la gestión del área, se realizan reportes de ventas para conocer el mercado objetivo a nivel local, regional, nacional e internacional.

En tanto, las áreas de oportunidad detectadas es que no se elaboran pronósticos de ventas y por consiguiente no se realizan campañas de publicidad para promocionar la cartera de productos u órdenes de pedido, esto tiene un efecto negativo porque no se realizan estudios para conocer nuevos mercados objetivos ocasionando que la empresa podría disminuir las ventas periodo a periodo.

En cuanto al área de planta y equipo, se presentó una adecuada distribución de la misma debido a que se implementó de acuerdo con los procesos de fabricación para la elaboración del catálogo de ventas y cumplir con las órdenes de pedido, así como las medidas de seguridad necesarias con el fin de minimizar los riesgos hacia el personal del área.

Asimismo, en el área de producción se realizan ordenes de pedido conjuntamente con la información proporcionada por el área de ventas y en cuanto a la gestión de dicha área, se lleva a cabo de manera adecuada debido a que se dispone de informes periódicos lo que permite contar con controles enfocados hacia las mermas y

desperdicios, de igual forma se estiman puntos de equilibrio sobre la producción elaborada como indicador de toma de decisiones.

Por otro lado, en el área de seguridad se realizan simulacros de siniestros para capacitar al personal en los momentos de emergencia, así como se dispone de equipos de seguridad para los obreros.

Entre las áreas de oportunidad se exhibe que la empresa no dispone de pólizas de seguro que la cubra de riesgos, adicionalmente no se conoce el reglamento de seguro social sobre actividades industriales y con relación a los equipos de seguridad, esto son usados esporádicamente por parte de los obreros.

Con respecto al área de manejo de personal, las condiciones de áreas de trabajo son adecuadas para el personal en cuanto a espacio, iluminación ventilación e impermeabilización, de igual forma la gestión de personal se lleva de forma adecuada debido a que existen planes de incentivos sobre productividad y desde luego se dispone de un buzón de sugerencias para la mejora continua.

Sin embargo, se presentan áreas de oportunidad entre las que se mencionan la falta de conocimiento sobre las necesidades particulares del personal por parte de la dirección de la empresa, con respecto a los procesos de reclutamiento y selección no se cuentan con las técnicas adecuadas para este fin.

Por otro lado, en el área organización de la empresa presenta una adecuada distribución de responsabilidades debido a que los empleados conocen quienes son los jefes directos, sin embargo, como área de oportunidad se puede mencionar que al momento de realizar el trabajo cotidiano, los empleados se confunden a menudo debido a que los encargados de otras áreas o familiares de la empresa emiten órdenes directas a dichos empleados y esto ocasiona constantemente retrasos

Con respecto al área de información exterior, como practica se recurre a fuentes de información externa para que la empresa se mantenga informada sobre las posibles modalidades a implementar, pero cabe recalcar que dicha información n se aplica de manera adecuada por lo que la empresa aun labora de manera tradicional dejando de

lado las innovaciones en procesos administrativos, procesos de elaboración de productos y diversificación de cartera hacia las condiciones cambiantes del mercado.

Finalmente, en el área de investigación y desarrollo se presentan áreas de oportunidad ya que no cuentan con presupuestos para un departamento de investigación y desarrollo logrando que la empresa se encuentre en riesgo de perder competitividad en los años venideros.

A continuación, se presenta la matriz FODA generada a partir de los hallazgos antes descritos de las áreas sujetas a análisis, esta información contiene estrategias propuestas que dan solución a las debilidades y amenazas que afectan a la actividad económica de la empresa, cabe recordar que esta investigación se centra en un diagnóstico organizacional, por tanto, las estrategias desarrolladas del análisis FODA formarán parte de la propuesta de planeación estratégica.

Entre las fortalezas se destacan que la empresa posee calidad en la elaboración de sus productos, dado que labora por órdenes de trabajo, pero en especial cuenta con una cartera de clientes cautivos, la imagen de la empresa desde luego es percibida como una entidad de prestigio.

Sin embargo, la empresa presenta debilidades entre las que destacan la falta de procesos documentados, de igual forma no se cuenta con un organigrama óptimamente estructurado e identificado por todos los componentes de la empresa, es por esta razón que existen deficiencias en la comunicación esto conlleva a una falta de elaboración de presupuestos que le permita desarrollar planes estratégicos enfocados hacia la competitividad.

Con respecto a las oportunidades, se describen como el ciclo de vida y aplicación de los productos, los cambios de tecnología tanto en procesos como la elaboración de productos, cabe mencionar, que este tipo de empresas reciben apoyos financieros debido a que son fuentes generadoras de empleo.

Mientras tanto para las amenazas se menciona la reglamentación fiscal y ambiental que pueden afectar la actividad económica y giro de la misma, así como el surgimiento tanto de competidores directos como competidores indirectos.

En atención a lo antes descrito, se destacan las estrategias FO (fortalezas y oportunidades) aumentar los clientes a través de la identificación de nuevos segmentos de mercado, con el fin de diversificar la empresa además de establecer políticas de atención postventa para la fidelidad y retención de los clientes.

Por su parte las estrategias DO (debilidades y oportunidades) propuestas, se propone el desarrollo de manuales de procedimiento en función de la planeación estratégica acompañado de una descriptiva adecuada de puestos para alinear las funciones con la propuesta de planeación estratégica.

Mientras tanto, para las estrategias FA (fortalezas y amenazas) se propone simplificar los procesos, así como los costos de fabricación con nuevas técnicas de elaboración para la elaboración de los productos, además de fomentar la investigación para la innovación en los productos y acceder a nuevos segmentos de mercado.

Por último, las estrategias DA (debilidades y amenazas) se menciona desarrollar e implementar una planeación estratégica adecuada a necesidades de operación y que decreta la adaptación de la entidad al dinamismo cambiante de los mercados, esto permitirá asegurar la existencia en el tiempo y la integridad de los empleos que oferta.

En la Tabla 3.2 se presenta la Matriz FODA con las estrategias determinadas en el análisis.

3.2. Análisis específico

En este apartado se menciona la matriz de priorización que se usó para el diagnóstico específico de la empresa, ya que dicha herramienta hace posible determinar alternativas y los criterios a considerar para adoptar una decisión, clarificar problemas, oportunidades de mejora y proyectos. En general, establece prioridades entre un conjunto de elementos, para facilitar la toma de decisiones.

En este sentido, la aplicación de la matriz de priorización conlleva un paso previo de determinación de las opciones sobre las que decidir, así como de identificación de criterios y de valoración del peso o ponderación que cada uno de ellos tendrá en la toma de decisiones.

Tabla 2.2. Matriz FODA

MATRIZ FODA	Fortalezas Calidad de los productos Variedad de los productos Imagen de los productos Ciclo de vida de los productos	Debilidades Estructura sin organigrama y director general Falta de procedimientos por escrito Falta de perfiles y descripción de puestos Falta de una misión, visión y objetivos. Deficiencia en la comunicación Deficiencia en el liderazgo Falta de presupuestos Deficiencia en la integración de los costos Sin un plan de sucesión
	Oportunidades Fase de vida del sector de la actividad Cambios del comportamiento de la clientela Cambios en la tecnología Apoyos financieros a las empresas	ESTRATEGIAS FO <i>Aumentar clientes.</i> <i>Aumentar la satisfacción de los clientes.</i> <i>Retener a los clientes.</i> <i>Que sea reconocida como empresa que otorga productos de calidad.</i> <i>Atención post-venta del cliente.</i>
Amenazas Costo de las materias primas Reglamentación fiscal Materia prima no sustituible Competidores extranjeros con precios bajos Situación del mercado decayendo Competencia en el sector de plásticos y Nuevos productos sustitutos	ESTRATEGIAS FA <i>Simplificar procesos y costos.</i> <i>Retención de empleados.</i> <i>Fomentar la investigación y desarrollo en los productos y procesos.</i>	ESTRATEGIAS DA <i>Mejorar la estructura de los costos.</i> <i>Gestión del conocimiento.</i> <i>Desarrollar procesos de calidad en el servicio.</i> <i>Mejorar la eficiencia y productividad.</i> <i>Elaborar la planeación estratégica.</i>

FUENTE: Elaboración propia con datos de la empresa.

A continuación, se presentan los criterios prioritarios que se consideraron para realizar la propuesta de planeación estratégica, dado su nivel de predisposición, oportunidad y posible solución, generados a partir de la matriz de priorización, así como la descripción de la metodología usada al momento de aplicarla.

Como primer punto, se dibujó la matriz en forma de tabla y seguidamente se escribieron las prioridades de la empresa, tanto en filas hacia la parte superior como en columnas en la parte izquierda de dicha tabla.

Posteriormente, se compararon cada uno de los conceptos horizontales con los verticales de acuerdo con su nivel de predisposición, oportunidad y posible solución, con el fin de identificar las de mayores importancias.

Consecutivamente, se escribió el número uno debajo de la alternativa vertical, cuando la alternativa horizontal era más importante, en los casos contrarios se optó por colocar el número cero.

Inmediatamente, se procedió a sumar los números uno hacia la derecha por cada alternativa y anotar la cantidad en la columna denominada: Suma horizontal.

Después, se copiaron las cantidades obtenidas en el punto antes mencionado en la parte inferior de la matriz en el reglón denominado: Suma horizontal.

Seguidamente, se sumaron verticalmente los espacios de cada alternativa que cuentan con un número cero e inmediatamente después se anotó el resultado en el reglón: Suma vertical.

Luego, se sumó verticalmente los renglones de la suma horizontal y suma vertical, de esta manera se determinó el total de puntos que alcanzó cada concepto.

Por consiguiente, se determinó las prioridades de acuerdo con el total de puntos obtenidos por cada concepto, en este caso el de mayor puntaje fue la falta de un organigrama estructural bien definido e identificado por los elementos de la empresa.

Finalmente, se desempataron las alternativas que coincidieron en puntuación al revisar cuál de ellas quedo como más importante cuando fueron confrontadas, en este caso se tuvo un triple empate con cinco puntos entre las que se destacan que no se cuenta con plan de sucesión, la amenaza de la competencia en el sector de los plásticos y falta de procedimientos documentados; quedando en cuarto, quinto y sexto respectivamente.

En la Tabla 3.3 se presenta la matriz de priorización para la empresa Plásticos Yucatán S.A. de C.V.

Como se observa en la matriz se determinaron las debilidades de la empresa con mayor puntuación y prioridad las cuales fueron atender las siguientes:

- Estructura sin organigrama y director general con 14 puntos.
- Falta de una Misión, Visión y Objetivos con 12 puntos.
- Falta de procedimientos por escrito con 11 puntos.

- Falta de presupuestos con 4 puntos.

Por lo tanto, estas debilidades detectadas forman parte de los elementos de una planeación estratégica en la empresa debido a que se tiene la necesidad de formular la misión, la visión, los objetivos, en conjunto con las expectativas de los dueños de la entidad, posteriormente proceder a estructurarla en cuanto a las responsabilidades y perfil de puesto.

Tabla 3.3. Matriz de priorización de Plásticos Yucatán, S.A. de C.V.

Importancia de sus consecuencias	Estructura sin organigrama y director general	Falta de Procedimientos por escrito	Falta de perfiles y descripción de puestos	Falta de una Misión, Visión y Objetivos	Deficiencia en la comunicación	Deficiencia en el Liderazgo	Falta de presupuestos	Deficiencia en la integración de los costos	Competencia en el sector de plásticos y	Sin un plan de sucesión	Totales
Estructura sin organigrama y director general	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	7
Falta de procedimientos por escrito	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	5
Falta de perfiles y descripción de puestos	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	4
Falta de una misión, visión y objetivos estratégicos	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	6
Deficiencia en la comunicación	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	4
Deficiencia en el Liderazgo	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	2
Falta de presupuestos	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	5
Deficiencia en la integración de los costos	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2
Competencia en el sector de plásticos y productos sustitutos	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	5
Sin un plan de sucesión	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	5
Suma vertical	7	6	3	6	4	2	5	2	5	5	45
Suma horizontal	7	5	4	6	4	2	5	2	5	5	
Suma total	14	11	7	12	8	4	10	4	10	10	
Prioridad	1	3	8	2	7	9	4	10	5	6	

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

En este sentido, la falta de manuales de organización, descripción de perfiles de puesto, cultura capacitación constante, inducción para los nuevos puestos de trabajo; repercute negativamente en reprocesos, desacuerdos, cargas extras de trabajo,

desmotivación y división entre empleados, es decir detona en un clima organizacional nocivo.

Es por estas circunstancias, que de manera urgente la organización debe tener como prioridad la institucionalización a través de una planeación estratégica óptima, de esta manera asegurar la existencia de la empresa y los puestos de trabajo que contribuyen al crecimiento económico del estado de Yucatán y la república mexicana.

De igual manera, a falta de objetivos corporativos a corto y en especial a largo plazo, en la empresa se incurre a operar empíricamente solucionando problemáticas al momento y no prestando atención a la raíz de estos, asimismo al no contar con procesos documentados, termina por afectar descontroladamente las actividades, como por ejemplo el procedimiento de venta al cliente que a menudo no se le cumple su pedido en tiempo y forma estipulados.

Todo esto se origina también, por la falta de comunicación entre las áreas, por lo cual, se debe difundir el organigrama óptimo de la empresa a todo el personal, ya que como se mencionó es la principal prioridad, esto evitará confusiones entre las personas de la organización al identificar plenamente a sus superiores directos, a sus subordinados y en general conocer la función de cada elemento.

La dirección cumple un papel fundamental en el proceso de la planeación efectiva, ya que ayuda a toda la empresa a realizar un esfuerzo disciplinado en conjunto; permitiendo que tanto directivos como empleados trabajen hacia un propósito en común, con la práctica constante de políticas y valores, de esta forma se dará consecución a la misión, visión valores, objetivos corporativos, políticas, procesos, procedimientos y actividades.

La situación ideal es que el cambio sea gestionado por todos los miembros de la empresa, de esa manera se culminará exitosamente este proceso, debido a que el cambio es indispensable para la evolución y el desarrollo de cualquier organización, ya que se adaptará al dinamismo cambiante de los mercados.

En prioridad a lo anterior, entre las ventajas que puede obtener la entidad al desarrollar la planeación estratégica es que podrá acceder a la siguiente información facilitándole la toma de decisiones:

- ✓ Identificar las funciones de la empresa.
- ✓ Evaluar las funciones en departamentos.
- ✓ Definir las responsabilidades de las personas.
- ✓ Diseñar la estructura organizacional.

3.3. Conclusión

Para finalizar, la elaboración del diagnóstico permitió identificar las áreas críticas de la organización, y ha proporcionado información útil para la determinación de las líneas de acción que permitirán realizar los cambios oportunos.

En tal sentido, se detectó la falta de una estructura organizacional concretada, debido a que la organización está operando sin un director general al frente desde hace trece años cuando se retiró el socio fundador. Es por esto, que se procederá a proponer actividades para que la dirección de la empresa desarrolle una planeación estratégica que enfoque el rumbo, así como la formulación de los objetivos corporativos que de origen a las actividades operativas.

Por lo anterior, se puede decir que la empresa ha crecido, pero de forma desorganizada, sin objetivos debido a que se han priorizado problemáticas suscitadas en el momento evitando de esta manera la formulación de estrategias empresariales que detonen en la permanencia de la organización en el mercado.

CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones desarrolladas a partir del análisis del caso de estudio, así mismo se plantea una propuesta de cambio.

La operatividad por el día a día y la necesidad de sobrevivir en el corto plazo produjo un descuido respecto al futuro de la empresa. No le permitió reflexionar al creador de la empresa sobre los planes a corto y largo plazo. Fue lo que le ocurrió al socio fundador ya que se observa que no se tuvo un plan de sucesión a la siguiente generación.

Cuando llegó el momento de la sucesión pudo ser que los herederos de la propiedad no reunieron las condiciones necesarias para la gestión de la empresa. Por lo tanto, en la planificación de la sucesión, el fundador debió proponer cómo se reparte la propiedad y gestión de la empresa entre los distintos descendientes.

No designó al director general de la empresa al retirarse de la misma, lo que ha provocado operar sin una estructura organizacional bien definida y sin una planeación estratégica.

La sucesión es un acontecimiento inevitable y drástico que condiciona el futuro de las empresas, de ahí la importancia de la planificación para este acontecimiento. Son pocas las empresas que se involucran en procesos de planificación de la sucesión; además, la escasa planificación que se lleva a cabo a menudo está en manos del director general actual.

En la transición familiar que se dio de la primera a la segunda generación se observa una organización sin un director general que la dirija en forma integral y una clara falta de planificación estratégica a mediano y largo plazo.

La selección de la persona más adecuada para suceder al líder, se debió realizar en función de varios aspectos, pero en esencial dos: su competencia técnica y predisposición personal.

La empresa ha crecido desorganizada sin objetivos y no ha habido tiempo para formular ningún tipo de estrategia empresarial.

Carece de diseño de puestos o estructura de responsabilidades. Así mismo requiere una metodología de trabajo o sistemas de dirección.

Ahora los hijos-sucesores se han incorporado y necesitan saber el rumbo de la compañía, puesto que su futuro dependerá del crecimiento y de la estabilidad de la misma para prepararla para una tercera generación o elaborar un plan de sucesión.

Muchos autores han coincidido en abordar la búsqueda de los principales factores que influyen positiva o negativamente en el desarrollo del proceso de la sucesión desde la perspectiva de los diferentes grupos de interés que participan en el mismo. Para (Handler, 1998) pueden distinguirse los siguientes estados o niveles de interacción:

- 1.- Nivel personal (o individual). Engloban todos los aspectos relacionados con el fundador (o predecesor) o el sucesor.
- 2.- Nivel interpersonal (o de grupo). Se aglutinan todas las relaciones y dinámicas que se suceden en la familia y en la empresa, así como entre los miembros de cada uno de los sistemas entre sí.
- 3.- Nivel organizativo. Aquí se encuentra todas las cuestiones relacionadas con la cultura, estructura y estrategia de la empresa.
- 4.- Nivel externo (o del entorno). Se ubican todas las influencias sobre la empresa y familia provenientes de su entorno y exterior.

En relación con los puntos enlistados, se puede observar del diagnóstico organizacional efectuado que cuando se dió la sucesión de la empresa de Plásticos hubo:

- Una Carencia del nivel organizativo de estructura y estrategia de la empresa.
- Ausencia de una adecuada organización empresarial.
- Ausencia del gobierno empresa/familia. Sin estructuras ni planes.

El crecimiento desordenado y no planificado origina un tipo de estructura, la cual no suele resultar adecuada para conseguir un crecimiento estable y en óptimas condiciones. Es normal que este tipo de estructuras lleven aparejados problemas de

todo tipo (económicos, fiscales, organizativos, legales, etc.) que necesariamente deben reorganizarse para lograr la eficiencia en sus procesos.

Al establecer una planeación estratégica con controles internos, permitirá mantener a la empresa familiar con la dirección que marcan sus objetivos y con lo que establecen la misión, visión y para minimizar las sorpresas en el camino. Permitirán negociar en ambientes económicos y competitivos cambiantes, ajustándose a las demandas y prioridades de los clientes y reestructurándose para el crecimiento futuro

Se efectuó el diagnóstico organizacional de la empresa detectando varias áreas de oportunidad por ser atendidas y a través de una matriz de priorización en conjunto con la empresa se determinó, atender primero la falta de una planeación estratégica.

Las herramientas utilizadas para elaborar el diagnóstico organizacional fueron: La Metodología de Jack Fleitman (2014), análisis FODA, entrevistas a todos los hermanos que conforman la segunda generación familiar y que se encuentran laborando en la organización, la observación en las diversas áreas de la empresa.

Entre los principales resultados obtenidos se puede mencionar que la empresa se encuentra operando a ciegas pues no ha cuantificado el impacto (monetario, de imagen, de mercado, de competitividad y de confianza) de sus acciones y decisiones, tanto en su entorno económico como en sus propios accionistas, de igual manera no previenen riesgos. Luego entonces, no tuvieron un plan de sucesión de la primera a la segunda generación por lo que los dirigentes actuales se encuentran interesados en tener un plan de sucesión para la tercera generación.

La problemática más urgente por abordar es la planeación estratégica, la organización de la empresa con las funciones de cada puesto, así como la dirección y toma de decisiones.

Para organizar a la empresa se tiene que comenzar con el plan estratégico. Ya que se tengan los objetivos o la misión de la compañía se podrá: Identificar las funciones de la empresa, evaluar las funciones en departamentos, definir las responsabilidades de las personas, diseñar la estructura organizacional.

Al no contar con objetivos definidos la empresa tanto a corto como a largo plazo, opera empíricamente por inercia y sin una estructura definida, sin procedimientos de sus operaciones por escrito, esto le afecta en todos sus procesos, así como en la atención al cliente para cumplirle en tiempo y forma, es decir la empresa ha crecido sin forma y estructura.

Es importante mencionar que debe reforzar la comunicación entre las áreas y los integrantes de la empresa. Y así evitar vacíos y confusiones entre las personas de la organización.

Se observa que no tienen una administración estratégica, más sin embargo si están preocupados por mejorar la rentabilidad de la empresa, la eficiencia y operatividad, así como por el proceso de sucesión de la empresa a la tercera generación. En otras palabras, desean realizar acciones para poder estructurar la empresa.

Con el apoyo de la planeación estratégica se podrían solucionar la mayoría de los problemas. Desde luego, tener un rumbo definido con objetivos estratégicos dará dirección a la empresa hacia el futuro, se encontrarán sólidos para atender a la competencia y adaptarse a los cambios.

En tal sentido, no suele existir un plan estratégico escrito en el que se definan, los ámbitos geográficos de operaciones, así como los productos y servicios a lo que se dirige y dirigirá la empresa en el futuro.

4.2. Propuesta

Necesitarán formular una planeación estratégica para una empresa familiar que marque el rumbo de la compañía y permita evaluar su ritmo de crecimiento de esta.

El cambio es indispensable para la evolución y el desarrollo de cualquier empresa u organización, y que es innato a la gestión empresarial actual, debido a la situación de cambio constante. Para la supervivencia, es necesario sumergirse en el entorno y adaptarse a él.

Una planeación estratégica para que sea bien ejecutada requiere el compromiso y recursos de la gerencia de la empresa familiar, en este caso de estudio se encuentra

a cargo de los integrantes activos de la segunda generación. Por esta razón, es necesario que la gerencia discuta y articule sus expectativas del proceso de planificación antes de iniciarlo.

De esta forma, algunos de los factores que contribuyen al éxito de esta planificación que deben tomarse en cuenta son los siguientes:

Primero, el liderazgo como factor clave que apoyará el proceso de cambio según el modelo de Burke, W., & Litwin, G. (1992).

Luego, desarrollar un proceso flexible y amigable que se adapte a las necesidades, valores y objetivos tanto de la empresa como a las de cada integrante de la organización tal y como se menciona en el modelo de Burke, W., & Litwin, G. (1992).

Consecuentemente, la comunicación y la motivación de los empleados en todos los niveles como se indica en el modelo Burke, W., & Litwin, G. (1992), es de vital importancia para lograr con éxito el cambio dentro de la organización. La comunicación tiene que ir más allá de informar, sino que también debe convertirse en una herramienta para motivar y persuadir. En pocas palabras, es esencial para combatir la resistencia al cambio y lograr una efectiva participación. La prioridad que se debe establecer por medio de la comunicación es transmitirle al personal las razones por las que se están realizando los cambios y de igual forma cómo repercutirá en su trabajo, es decir se debe reflejar la importancia y la urgencia de dicho cambio.

Finalmente, se requiere el compromiso de la dirección para el proceso de planeación estratégica, la disponibilidad de recursos de tiempo, recursos humanos, recursos económicos y de todos los niveles de la organización.

Para preparar el plan estratégico se sugiere seguir el Modelo propuesto por Belausteguigoitia (2012) para empresas familiares. Este proceso debe ser liderado por un grupo reducido, en el que se recomienda sean los hermanos miembros del consejo directivo y de ser posible la participación de un facilitador externo que guíe el proceso de planeación estratégica. Es tarea del equipo reducido abordar los temas relacionados con la organización, preparación del proceso de planeación, armar un

cronograma de acción con los pasos y duración de cada uno, capacitar al personal sobre la planeación estratégica.

Se sugiere organizar una o más reuniones donde se traten los temas señalados con el grupo reducido para describir el trabajo que se pretende abordar. Una vez definidos todos los elementos, es recomendable organizar una reunión masiva con todos los miembros de la organización que participarán en la planeación estratégica. El objetivo de esta reunión plenaria es poner a todos en conocimiento del proceso que se va a llevar adelante, cuales son los objetivos, en que consiste, etc. y comunicarles que cada uno se le solicitará participar en distintas etapas del mismo.

Fases:

I.- Identidad: ¿Quiénes somos?

En esta primera fase la empresa familiar tiene que conocer la historia de la empresa y la familia. Por lo que se sugiere que se reúna el equipo reducido para describir y redactar la historia de la organización desde sus orígenes hasta el presente. El resultado sea un escrito que pueda convertirse en un documental para presentarse al personal, clientes, proveedores y a otros usuarios externos. Es importante en esta etapa que la familia descubra cuál ha sido su evolución como familia y la historia común entre ellos, reconozcan el sentido de pertenencia, legado y compromiso.

Como segundo paso se tiene que crear la misión y los valores que identificarán a la empresa familiar.

Para la creación de la misión de la empresa el equipo reducido realizará una reunión para establecer en conjunto una misión que sea comprensible, clara y concisa del propósito organizacional, que señale las direcciones de las acciones que deben seguir, proyecte la imagen que quieren de la empresa, indique los principales productos o servicios que provee, refleje la razón de existir de la empresa familiar. Se recomienda hacer partícipe a los empleados en la elaboración de la misma, para constatar que sea una misión clara y fácilmente comprensible. En este sentido, la misión funcione como una poderosa herramienta de motivación, moldeando la cultura organizacional y alineando a todos los funcionarios bajo propósitos comunes. Es importante mencionar

que la misión puede cambiar de acuerdo con las nuevas circunstancias que se vayan dando a través del tiempo. Se recomienda utilizar lluvia de ideas y la mesa redonda para contestar las siguientes áreas:

1.- Identidad.

Para realizar esta área se debe responder las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Por qué lo hacemos?, ¿Qué nos hace únicos?

2.- Actividad.

Para realizar esta área se debe responder las siguientes preguntas: ¿A qué nos dedicamos? ¿Cómo lo hacemos?, ¿Dónde lo hacemos? ¿Qué necesidad satisfacemos?

3.- Finalidad u objetivos.

Para realizar esta área se debe responder las siguientes preguntas: ¿Para quién lo hacemos?, ¿Cómo nos adaptamos al cambio?, ¿Cuáles podrían ser nuevos segmentos de mercado? ¿En qué forma será satisfecha la necesidad prevista como oportunidad?

En cuanto a los valores, la familia tiene que definir y escribir cuáles son sus valores como familia y como empresa. Se recomienda utilizar una lluvia de ideas para las siguientes actividades:

1.- Identificar lo que es importante para la empresa.

Para realizar esta actividad, se debe empezar haciendo una lista de los procesos internos importantes para el buen funcionamiento del negocio (identificar la cadena de valor). Una vez elaborada la lista, contestar la pregunta ¿Qué se requiere para cumplir con oportunidad con cada uno de los procesos listados?, ¿Qué valores encajan mejor para lograr lo que se quiere?

2.- Establecimiento de prioridades.

Para esta actividad, se deben identificar las prioridades del punto anterior. Seleccionar los procesos más significativos para la empresa familiar.

3.- Identificar los rasgos significativos.

En este punto, se debe conocer los elementos, aspectos o rasgos que hacen diferente a la empresa de su competencia. Ventajas competitivas que se pueden convertir en valores.

Asimismo, después de citar los valores para la empresa y la familia, es necesario que elaboren una breve explicación de lo que significa cada uno de ellos.

Como tercer paso en cuanto a la estructura de la empresa se tiene que elaborar el organigrama de la empresa, el equipo reducido identificará cuáles son las características de la empresa, las actividades y plantilla. De acuerdo con las entrevistas efectuadas a la empresa se identificó que la mejor estructura que la caracteriza es la estructura funcional ya que se encuentra organizada en departamentos que atienden las diversas tareas que se realizan en la misma.

En este paso reunidos en la mesa redonda, se tiene que proporcionar el número de empleados que tienen en la plantilla y las diversas funciones que posee cada uno de ellos actualmente. Marcar cuál es el número de niveles jerárquicos que quieren en la empresa. Definir cuáles son las funciones de cada uno de los empleados de la empresa. Asignar los puestos de mando en cada uno de los niveles y las responsabilidades de cada persona. Por último, dibujar el organigrama plasmando con todos los datos recabados.

Como cuarto paso de esta primera fase, se realizará el genograma de la empresa. Reunidos en la mesa redonda, el grupo reducido determinará cuántas generaciones desea representar en el genograma. Actualmente, por lo que se determinó en el diagnóstico organizacional, la empresa familiar está conformada por la segunda generación.

A continuación, se enlistan los pasos para construir el genograma:

- 1.- El grupo reducido trazará la estructura familiar.
- 2.- Registrarán la información sobre la familia. (Edades y fechas de nacimiento).
- 3.- Se marcarán las líneas de las relaciones familiares.

La información del genograma se obtendrá entrevistando a uno o varios miembros de la familia.

II.- Diagnóstico ¿Dónde estamos empresa y familia?

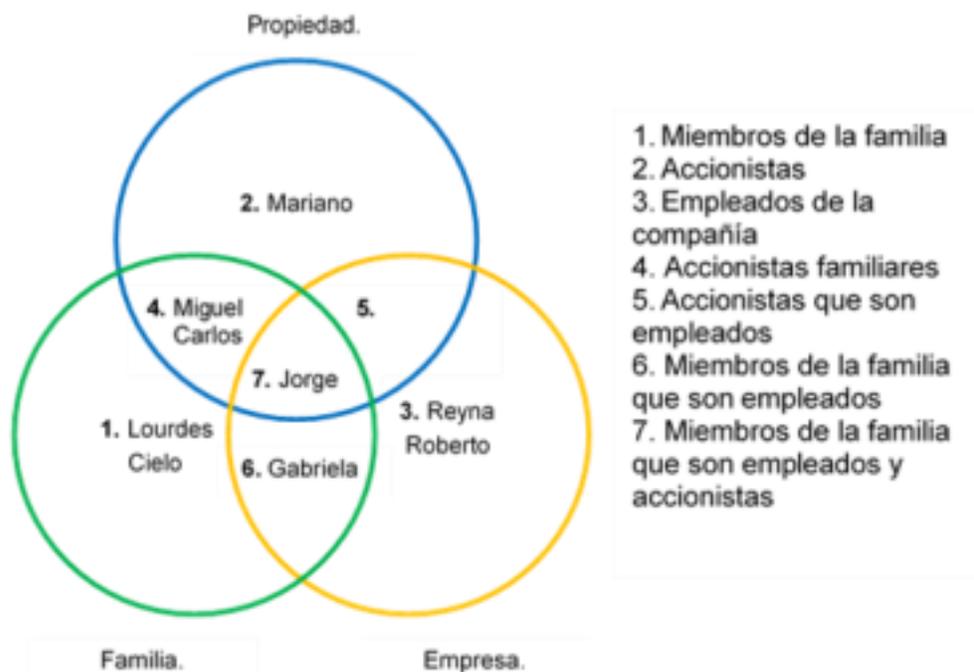
En esta segunda fase la empresa familiar tiene que responder la pregunta donde estamos (diagnóstico).

Entre las actividades a realizar se encuentra la aplicación del modelo de los tres círculos (Tagiuri, R. & Davis, J.A., 1996), el cual les apoyará a integrar las dimensiones de la familia, empresa y propiedad. En reunión, el grupo reducido elaborará el diagnóstico de los tres círculos identificando a los familiares que se encuentren en cada uno de los círculos y como se entrelazan entre sí las relaciones familiares, empresa y propiedad que se tienen entre ellos.

En el círculo familia ubicarán a todas las personas y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. Les servirá para identificarse en que posición se encuentra cada integrante de la familia ya que este modelo es fácil de comprender.

En el círculo empresa escribirán el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y además agregan valor a la compañía. En el círculo propiedad determinarán quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual les genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta. En esta propuesta todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una Empresa Familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos. Las relaciones de esos tres núcleos o círculos darán lugar a los siete grupos distintos de personas descritos en el marco teórico. A continuación, en la figura 4.1, se muestra un ejemplo del modelo, para que cada persona integrante de la familia que compone a la empresa se ubique en el mismo, por consiguiente, esta herramienta ayudará a comprender su rol dentro de la entidad, el nivel de importancia que tiene cada uno y la función de desempeño que les corresponde.

Figura 4.1 Ejemplo Modelo de los tres círculos



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al análisis interno y externo, la herramienta que se puede utilizar es el FODA para reconocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

En la mesa redonda, el grupo reducido transcribe la lista de las fortalezas y debilidades, haciendo énfasis a aspectos como la experiencia y los recursos con los que se dispone. En las fortalezas enlistar todo lo que poseen y que las coloca por encima de otras empresas similares, por el contrario, en las debilidades registrar las áreas de oportunidad que tengan para mejorar o complementar.

En relación con las oportunidades y amenazas, es necesario que el grupo reducido tome en cuenta aspectos como: Las barreras a las que se pudiera enfrentar el segmento de los productos, las tendencias sociales, culturales, económicas, competencia, legislaciones, enlisten todos los aspectos favorables del entorno para la empresa como oportunidades y aquellos que podrían atentar con el desarrollo de la misma que se registren como amenazas. De igual manera considerar en la lista recopilada de oportunidades y amenazas las que existen actualmente y las que podrían darse en el futuro.

Una vez efectuadas las listas, es necesario que se revisen por todo el equipo que participó en la realización para asegurarse de que contengan los elementos reales, que sean claros y efectuar los ajustes finales.

Por consiguiente, elaborar las estrategias a seguir con el apoyo de una matriz FODA que llevarán a cabo dividiendo una hoja de papel en cuatro cuadrantes, luego etiquetar las dos primeras columnas, de izquierda a derecha, como "fortalezas" y "debilidades", después nombra a la primera fila "oportunidades" y a la segunda fila, justo debajo de ésta, como "amenazas". Para elaborar las estrategias coincidir las fortalezas clave de la empresa con las oportunidades previsibles en el cuadrante superior izquierdo y redactar las estrategias que podría desarrollar la empresa con las fortalezas y oportunidades.

Como siguiente paso, redactar en el cuadrante superior derecho las debilidades que se pueden convertir en oportunidades en el cuadrante superior derecho. Sucesivamente, redactar en el cuadrante inferior izquierdo las estrategias para evitar que las fortalezas pueden verse amenazadas por el ambiente externo de la empresa. Posteriormente en el cuadrante inferior derecho redactar las estrategias para enfrentar las debilidades de la empresa que pueden ser particularmente amenazantes.

Cabe aclarar que es conveniente que la empresa realice constantemente el análisis del FODA, como parte de las revisiones periódicas.

Otra herramienta para esta fase es aplicar el modelo de (Porter, 1982). La empresa tiene que identificar y describir las cinco fuerzas del sector industrial que le afecten: Rivalidad entre los competidores existentes, poder negociador de los proveedores, amenaza de los productos sustitutos, poder negociador de los compradores, amenaza de entrada de los competidores potenciales.

La empresa para aplicar las cinco fuerzas de Porter en primera instancia, el grupo reducido a través de una lluvia de ideas determinará la posición de la empresa en relación con los competidores de la misma, comparará los precios de los productos, la tecnología, la innovación y la calidad.

Como segundo paso, deben de revisar las políticas gubernamentales para la incursión en el mercado de plásticos para los nuevos actores en el mercado nacionales como extranjeros y determinar si la empresa cumple con esas disposiciones. En este mismo paso, es necesario investigar cuáles son las patentes y licencias requeridas para la industria del plástico y si la empresa cuenta con ellas.

Como tercer paso, deberán hacer un análisis de las relaciones existentes que guardan con sus proveedores de materias primas, analizar el escenario esperado en caso de que aumenten los precios de las materias o se presenten dificultades en el suministro. En este mismo paso, determinar los costos asociados con la entrada de nuevos proveedores, tomando en cuenta los canales de distribución y el tiempo de recepción.

Como cuarto paso, analizar la sensibilidad de los clientes que tienen a los precios y predecir los efectos potenciales. Adicionalmente, revisar las redes de distribución y analizar el grado de dependencia para llegar a los clientes. También clasificar a los clientes claves y no claves con medidas de nivel de ingresos, estabilidad económica, gustos, preferencias, características, etc.

Como quinto paso, deben estudiar minuciosamente a sus clientes, y medir la propensión de que encuentren productos sustitutos, valoren la posibilidad de diversificar su portafolio de productos y servicios de acuerdo a las nuevas demandas de sus clientes y las tendencias cambiantes, evalúen la calidad de los productos de la competencia y que podrían ser sustituidos por los suyos, que elaboren una matriz de equilibrio en donde señalen las ventajas y desventajas asociadas de mantener las líneas de producción que tienen o encontrar productos sustitutos.

El siguiente paso de la fase de diagnóstico es elaborar el plan de vida personal de cada integrante de la familia. Para relacionar las expectativas de cada integrante con lo que puede ofrecer la empresa familiar. Se tiene que conocer que integrantes de la familia están interesados en desarrollarse en el negocio familiar.

En primera instancia, cada integrante de la familia tiene que identificar su propósito en la vida, para esto se recomienda que elija un lugar silencioso para reflexionar, se encuentre tranquilo, respire profundamente y tome una hoja de papel en blanco y un lápiz, escriba como le gustaría que lo recordarán y su propósito fundamental en la vida.

Como parte de la identificación del propósito de la vida, también se trata de identificar los valores y las metas personales, por lo que se le pide que escriba diez cosas que ha querido hacer y que aún no ha realizado, mencione diez logros, los valores morales más importantes para cada uno.

En segunda instancia se trata de hacer un análisis interno y externo personal, apoyándose de la herramienta FODA. Describa en cada cuadrante las fortalezas que posea, las áreas de oportunidad como debilidades personales que posea, las amenazas externas individualizadas, así como las oportunidades externas.

En tercera instancia, identificar y seleccionar alternativas personales de los posibles caminos que cada integrante podría seguir en bases a sus objetivos personales.

Como cuarta instancia formule las estrategias que tiene que realizar para las alternativas seleccionadas en la tercera instancia.

Como quinta instancia, es la implementación de las estrategias personales. Deben elaborar un plan para la implementación y monitoreo de lo que se quiere lograr.

III.- Rumbo ¿A dónde vamos?

La tercera fase después de haber realizado las dos fases anteriores es definir el rumbo de la empresa. Como primer paso, se define la visión de la empresa familiar. El grupo reducido a través de una lluvia de ideas analizará y seleccionará diversos escenarios de alternativa sobre el futuro de la empresa. Escribirá la visión de la empresa contestando las siguientes cuestiones:

¿Cómo será la empresa en 5, 10 años?

¿Cómo se quiere que la empresa sea reconocida por sus clientes?

¿Qué ofrece la empresa a los clientes, proveedores y sociedad?

¿Hasta dónde quiere llegar con ella?

¿Cuáles son los valores y principios que rigen sus operaciones?

Una vez que se tengan las respuestas a las cuestiones anteriores, se hará un resumen y validará por todos los integrantes de la familia las que sean más reales para llevar a

cabo y puedan llegar a un consenso. Con los datos recolectados procederán a redactar la visión de la empresa.

Como segundo paso de esta tercera fase, consiste en analizar y seleccionar alternativas de escenarios en relación con el rumbo que se quiere para la empresa familiar, el grupo reducido a través de una lluvia de ideas, propondrán escenarios que contemplen las dimensiones de empresa, familia y propiedad. Se plantearán todas las preguntas que les sean posibles y les darán respuesta sobre el futuro de la empresa y de lo que espera la familia de la empresa.

Para abordar el tercer paso de esta fase, se definirán los objetivos estratégicos. Después de que hayan efectuado el análisis y selección de escenarios (alternativas) posibles del paso anterior, entonces es posible redactar los objetivos estratégicos de la empresa familiar. A través de una lluvia de ideas, redactarán los objetivos estratégicos que les ayudarán a cumplir con la misión y la visión de la empresa familiar. Cada objetivo debe tener al menos un verbo y un sustantivo. Se recomienda que planteen objetivos en relación con sus expectativas financieras, sobre los clientes, acerca de sus procesos y por último sobre el aprendizaje que se desea en la empresa y su crecimiento.

Esta fase tres, tiene que estar validada por la familia, empresa y propietarios.

IV.- Estrategias ¿Cómo llegaremos?

En esta cuarta fase, como primer paso se analizarán y seleccionarán las estrategias para lograr los objetivos estratégicos. La dirección de la empresa debe involucrar a sus empleados y colaboradores en tareas específicas de recolección de datos para la implementación de estrategias. Asigne los recursos que se requieran para la ejecución de la estrategia: ya sea tiempo, dinero, espacios, capacitación, materias primas, etc. Determine normas para ejecutar la estrategia: marque tiempos, métodos y formas de llevar a cabo la estrategia.

Como segundo paso, una vez definidas las estrategias del punto anterior, la empresa precisará las actividades que se llevarán a cabo para efectuarlas. Estas actividades

deberán ser medidas a través del planteamiento de metas específicas para su cumplimiento.

Como tercer paso, la dirección asignará responsables para llevar a cabo las acciones tácticas descritas en el punto anterior con un análisis previo de habilidades y capacidades de las personas colaboradoras.

Y finalmente para concluir esta fase, la dirección establecerá indicadores de desempeño que mida de forma objetiva las acciones tácticas previamente desarrolladas y asignadas a personal responsable de llevarlas a cabo con el fin de verificar el cumplimiento de dichas acciones. La valuación de estos indicadores estará a cargo de los responsables de cada área del organigrama que se haya desarrollado en la fase I, Identidad.

En la Tabla 4.1 se presenta un ejemplo de la formulación de indicadores para medir diversas estrategias.

IV.- Implementación y monitoreo. ¿Vamos bien?

La quinta fase del modelo es en relación con la implementación y monitoreo. La primera parte consiste en diseñar un plan operativo, en el cual se calendarice el establecimiento de cada una de las fases mencionadas con anterioridad para su seguimiento por semanas y mes. De esta manera se supervisará los avances de cada fase y se pueda hacer un comparativo de las actividades propuestas y las efectuadas. Es imperativo que las actividades plasmen los costos para su realización para facilitar la elaboración de un presupuesto.

Como segundo paso de esta fase, la dirección desarrollará un plan de incentivos y consecuencias que apoye a la ejecución del desarrollo de la planeación estratégica propuesta, el cual debe incluir motivadores que cubran las necesidades del personal, cabe aclarar que para llevar a cabo lo anterior se debe realizar una encuesta interna previa, cuyo objetivo sea identificar las necesidades del personal. Asimismo, el plan debe de incluir las consecuencias que tendrá el personal por el incumplimiento de las responsabilidades asignadas.

Tabla 4.1. Ejemplo de indicadores

ESTRATEGIAS	INDICADORES
Mejorar Rentabilidad	Margen de utilidad neta
Mejorar Eficiencia	% de reducción de costos y gastos generales
Aumentar clientes	No. De servicios que se dieron a clientes
Aumentar satisfacción de clientes	No. De quejas recibidas por clientes
Retener a los clientes	Porcentaje de incremento de clientes
Ser reconocida como empresa de calidad	No. De productos defectuosos
Atención post venta del cliente	No. De acciones de atención al cliente
Desarrollo de manuales de procedimientos	No. De manuales de procedimientos escritos
Simplificar procesos	No. De revisiones que tiene el proceso
Desarrollo de procesos de calidad en el servicio	Tiempo de ejecución del trabajo sin reprocesos
Mejorar la estructura de costos	No. De revisiones de la integración del costo
Mejorar la utilización de los activos	No. De veces de revisión de la eficiencia de los activos
Desarrollo de Misión, Visión, Valores	No. De Empleados que la conocen
Desarrollo de Perfiles de puestos y estructura organizacional	No. De Empleados que participan en cada puesto y lo conocen
Desarrollo del estilo de liderazgo y comunicación	No. De estilos de liderazgo y personal que lo acepta
Lograr empleados satisfechos	No. De acciones realizadas para mejorar el clima organizacional
Gestión del conocimiento	No. De personas que participan en desarrollar conocimiento
Retención de empleados	No. De empleados que se han retirado voluntariamente

Fuente: Elaboración Propia con datos de empresa

Como tercer paso de esta fase, los encargados de cada área deben rendir informes al grupo reducido, generados a través de los indicadores establecidos previamente en una reunión de consejo administrativo, en esta junta los colaboradores responsables de cada área debe presentar datos sobre las actividades, metas alcanzadas y barreras que impidieron lograr objetivos, de igual forma se deben rendir cuentas de carácter financiero para medir la rentabilidad del negocio por medio de la planeación estratégica.

Finalmente, durante la realización del consejo administrativo se expondrán las barreras que impidieron el logro de objetivos estratégicos, en esta etapa se reformularan las tácticas iniciando con las fases de planeación estratégica para la consecución de las metas.

Es relevante mencionar que para que este proceso de cambio sea exitoso, se debe complementar la planeación estratégica propuesta, con las siguientes dimensiones del modelo Burke-Litwin (1992), que no se requirieron en el modelo de Belausteguigoitia (2012).

Liderazgo

Se plantea que se ejerza un liderazgo situacional para tomar en cuenta las distintas funciones y situaciones existentes y apoyar el cambio de la nueva planeación estratégica. Convencer a la gente de que el cambio es necesario empezando por los propietarios y directivos, posteriormente informar sobre la visión que se quiere lograr.

Cultura organizacional

Reforzar una cultura organizacional, tomando en cuenta los aspectos que influyen en esta, a través de talleres, charlas informativas y actividades conjuntas. Se debe compartir las creencias y valores por los miembros de la organización, para inspirar a la acción a los miembros de la entidad. Es necesario hablar de la visión de lo que se quiere lograr cada vez que se pueda para mantenerla fresca en la mente de todos. También es importante llevar a cabo lo que se predica a través del comportamiento que esperan los demás.

Prácticas gerenciales

Adecuar las prácticas de gestión como son la comunicación de la misión, visión, metas, hacia el dinamismo cambiante de los mercados, esto permitirá la supervivencia de la organización y asegurará las fuentes de empleo.

Sistema políticas y procedimientos

Elaboración de las políticas por escrito y descripción de los procedimientos de las operaciones de la empresa, para institucionalizar a la empresa y disponer de guías que faciliten la operatividad de la misma.

Clima de trabajo

Fortalecer el clima laboral de trabajo, mejorando las condiciones laborales, mantener informados a los empleados de los avances importantes mediante la organización para la acción y concientización con el personal. (Mejorar el Clima organizacional). Elaborar un programa de capacitación y también planes de inducción para el personal de nuevo ingreso.

Requerimiento de las tareas y habilidades individuales

Realización de un manual de funciones y procedimientos específicos, en el cual se detalle las capacidades, funciones, habilidades que se requieren en los puestos. Ya definidos los procesos y procedimientos, se mejorarán las tareas, la satisfacción al cliente y eficiencia en los costos de igual forma realizar la descriptiva de puestos donde se exhiba los de Perfiles de Puestos.

Desempeño organizacional e individual

A partir de las propuestas anteriores, en las anteriores dimensiones, se espera mejorar el desempeño de la organización, en este sentido se debe medirlo utilizando distintos indicadores para la retroalimentación.

REFERENCIAS

- Belausteguigoitia. (2012). *Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Mc Graw Hill.
- Burke, W., & Litwin, G. (1992). *A causal model of organization performance and change (Vol. XVII)*. Journal of management.
- Cummings, T., & Worley, C. (2008). *Organization development & change*. USA: Cengage Learning.
- Daft, R. (2011). Teoría y diseño organizacional. En R. Daft, *Teoría y diseño organizacional* (pág. 11). México: Cengage Learning.
- Fleitman, J. (2014). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. . México: Pax México Librería Carlos Cesarman.
- Franklin, E. (2007). *Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio*. México: Pearson Educación.
- Gobierno Estatal de Yucatán 2018-2024. (10 de 05 de 2019). *Sala de prensa*. Obtenido de Sala de prensa:
http://www.yucatan.gob.mx/saladeprensa/ver_notas.php?id=201123
- Handler, W.C. & Kram, K.E. (1998). *Succession in family firms: The problem of resistance*. Family Business Review (1), 361-381.
- Huber G. & Glick, W. (1993). *Organizational Change and Redesign*. New York: Oxford Univ. Press.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (09 de 05 de 2018). *INEGI*. Obtenido de Proyectos Tabulados:
<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/pibe/tabulados.aspx>
- Kotter, J. (2012). *Leading Change, With a new preface by the Author*. USA: Harvard Business Review Press.
- Mérida, G. m. (2018). Mapa del centro de Mérida. Mérida, Yucatán, México.
- Palmer, I., Dunford, R. & Akin, G. (2006). *Managing Organizational Change*. New York: Mc Graw Hill.

- PNC. (2018). *Premio Nacional de la Calidad*. Obtenido de Modelo Nacional de la Competitividad: <https://www.pnc.org.mx/modelo-nacional-para-la-competitividad-descarga/>
- Poole, M. & Van de Ven, A. (2004). *Handbook of Organizational Change and Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Rizo, J. (2018). *Abrir en caso de emergencia. Guía para el buen desempeño de una organización familiar*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Tagiuri, R & Davis J.A. (1996). Bivalent attributes of the family firm (Reimpreso). *Family Business Review IX (2)*, 199-208
- Tecnología del Plástico. (14 de 05 de 2019). *Kung Hsing*. Obtenido de Tecnología del plástico: <http://www.plastico.com/temas/La-industria-del-plastico-aporta-el-2,5-del-PIB-mexicano+118410>
- Tecnoplastper. (2018). *Inyección de plásticos y fabricación de moldes*. Obtenido de <https://www.tecnoplastper.com.mx/>
- Thibaut. (1994). *Manual de diagnóstico en la empresa. Guía práctica para la evaluación de todas las áreas de la empresa*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Universidad Autónoma de Yucatán. (05 de 05 de 2019). *FCA UADY*. Obtenido de Contaduría UADY: <http://www.contaduria.uady.mx/files/indicadores-economicos.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario para el diagnóstico preliminar

Cliente: _____

Nombre de la empresa: _____

Dirección: _____

Col: _____ Municipio: _____ CP _____

Teléfono: _____ Fax: _____ Correo Electrónico _____

I. Perfil del empresario:

Nombre: _____ Edad: _____ años.

Lugar de nacimiento: _____ Cargo que ocupa: _____

Tiempo en el cargo: _____ años. Teléfono: _____

- **Formación académica:**

Primaria: _____ Secundaria: _____ Preparatoria: _____ Licenciatura: _____ Posgrado: _____

Especificar licenciatura: _____

Especificar posgrado: _____

- **Formación laboral:**

Ultimas actividades realizadas:

1. Giro de la empresa: _____

Labor desarrollada como:

Empleado operativo: _____ Funcionario: _____ Empresario: _____ otro: _____

Especificar: _____

Actividades principales: _____

Tiempo en el cargo: _____ años

2. Giro de la empresa: _____

Labor desarrollada como:

Empleado operativo: _____ Funcionario: _____ Empresario: _____ otro: _____

3. _____

4. _____

5. _____

Misión

Visión

Valores

Funcionamiento operativo

Total de trabajadores: _____

- Departamentos que operan las funciones de:

Ventas: _____

(Asentar entre paréntesis el número de empleados por departamento)

Producción u operaciones: _____

(Asentar entre paréntesis el número de empleados por departamento)

Finanzas: _____

(Asentar entre paréntesis el número de empleados por departamento)

Recursos humanos: _____

(Asentar entre paréntesis el número de empleados por departamento)

I&D: _____

(Asentar entre paréntesis el número de empleados por departamento)

Otros: _____

(Asentar entre paréntesis el número de empleados por departamento)

- Relacionar los puestos que le reportan al:
Empresario o al ejecutivo jefe: _____

Primer nivel: _____

Segundo nivel: _____

Tercer nivel: _____

- **Situación geográfica:**
Número de establecimientos: _____ Tamaño: _____

Distancia entre ellos: _____

Medios de comunicación: _____

- **Historia de la empresa:** (como fue fundada, eventos principales, eventos financieros, etc)
Escribir al reverso de la página.

- Afiliación a organismos empresariales:

- **Problemas con la producción o el servicio:**

___ Escasez de materia prima.

___ Materia prima de mala calidad.

___ Instalaciones deficientes.

___ Escasez de mano de obra especializada.

___ Equipo obsoleto.

___ Infraestructura deficiente.

___ Falta de inventarios.

___ Mantenimiento inadecuado.

___ Muchos desperdicios.

___ Costos elevados.

___ Orientación técnica inadecuada.

___ Otros especifique: _____

- **Situación crediticia:**

Tiene contratado algún crédito? Sí ___ No ___

Tipo de crédito(*):	Institución de crédito:	Monto inicial:	Saldo actual:	Plazo (meses):	Pagos vencidos:	Intereses vencidos:

(*) A= Avío, R= Refaccionario, H=Hipotecario, Q=Quirografario, O=Otros

III. INFORMACION PARA EL DIAGNOSTICO

Contabilidad

1	¿Cuenta la empresa con un catálogo de cuentas?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
2	¿Lleva la contabilidad un contador público?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
3	¿Emiten todos lo estados financieros principales?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
4	¿La periodicidad con que se emiten los estados financieros es menor a un año?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
5	¿Exige usted una balanza mensual de comprobación?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
6	¿Efectúa auditoría externa mínimo una vez al año?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
7	¿Maneja pólizas?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
8	¿Maneja póliza – cheque?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
9	¿Maneja póliza de ingreso?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
10	¿Maneja póliza de diario?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
11	¿Todos los asientos cuentan con respaldos fáciles de comprobar?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
12	¿Sus documentos por cobrar y por pagar están registrados por vencimientos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
13	¿Tiene un sistema adecuado para conocer sus costos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
14	¿Registra la mano de obra?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
15	¿Conoce cuál es su punto de equilibrio?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
16	¿Trabaja su producción en lotes?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
17	¿Trabaja su producción en procesos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
18	¿Registra usted los materiales utilizados?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
19	¿Cuenta con cuotas predeterminadas de gastos de fabricación?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
20	¿Analiza periódicamente las variaciones del costo de sus productos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
21	¿Conoce la variación de utilidad o pérdida año con año?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Presupuestos

22	¿Presupuesta sus ingresos y egresos periódicamente?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
23	¿Compara resultados reales con los presupuestados?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
24	¿Toma en cuenta las variaciones para futuros presupuestos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
25	¿Asigna la responsabilidad de mantener los gastos dentro de los presupuestos a individuos específicos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
26	¿Estos datos en conjunto, le permite establecer estándares?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Manejo de caja

27	¿Se depositan intactas y sin demora las cantidades en efectivo o cheque que se reciben diariamente por ventas o cobros?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
28	¿Cuenta la empresa con una caja chica o fondo fijo?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
29	¿El fondo de caja chica es para un máximo de dos semanas?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
30	¿Tiene cantidad máxima para los pagos por caja chica?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
31	¿Se tiene bien comprobados todos los pagos por caja chica?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
32	¿Expide cheques al portador?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
33	¿Expide cheques posfechados?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
34	¿Recibe cheques posfechados?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
35	¿Se adhiere a la póliza respectiva los cheques cancelados?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
36	¿Hace auditorías sorpresivas en los fondos de la empresa?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
37	¿Se destruye la firma de los documentos mercantiles que liquida?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
38	¿Guarda bajo llave los documentos mercantiles a su favor?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
39	¿Se hacen pronósticos de flujo de efectivo regularmente?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Manejo de créditos

40	¿Anota el crédito máximo en los auxiliares de cuentas?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
41	¿Autoriza al cliente pedidos con base en su crédito máximo y su saldo?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
42	¿Envía estados de cuenta mínimo cada dos meses a sus clientes?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
43	¿Concilia mínimo cada dos meses el auxiliar de clientes con el mayor?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
44	¿Aprueba la cancelación de cuentas malas y los ajustes al crédito?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
45	¿Revisa las cuentas vencidas mínimo cada quince días?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
46	¿Recauda información suficiente para otorgar crédito?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
47	¿Autoriza usted los descuentos especiales?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
48	¿Revisa las facturas antes de enviarse a los clientes?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
49	¿Es razonable la cantidad de cuentas incobrables y los días de cartera para este tipo de negocio?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Control de inventarios

50	¿Utiliza usted tarjetas de movimientos de almacén?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
51	¿Controla las cantidades de producción en procesos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
52	¿Realiza inventarios físicos cada seis meses?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
53	¿Realiza pruebas al azar de las existencias?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
54	¿Tiene estipulados los máximos y mínimos así como los niveles de reorden?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
55	¿Elabora relaciones de faltantes de almacén periódicamente?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
56	¿Aprueba los ajustes basados en inventarios físicos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
57	¿Tiene criterios establecidos para hacer los ajustes?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
58	¿El encargado del almacén afecta las tarjetas de movimiento?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Impuestos y obligaciones fiscales

59	¿Conoce las últimas disposiciones legales aplicables a su empresa?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	---	----	--------------------------	----	--------------------------

60	¿Cuenta con un calendario fiscal?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
61	¿Tiene registrados a todos sus empleados en el seguro social?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
62	¿Tiene registrados a todos sus empleados en el impuesto sobre la renta?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
63	¿Cuenta con un reglamento interno de trabajo?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
64	¿Poseen sus trabajadores contratos de trabajo?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
65	¿Cuenta con los servicios de un experto en la materia?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
66	¿Las políticas y procedimientos establecidos minimizan sus obligaciones fiscales?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Compras

67	¿Utiliza órdenes de compra?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
68	¿Solicita facturas por sus compras?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
69	¿Tiene estandarizadas las especificaciones de los materiales que compra?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
70	¿Programa sus compras con base en las órdenes de producción ?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
71	¿Tiene expediente de proveedores por separado?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
72	¿Tiene lista de proveedores?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
73	¿Tiene distintas fuentes para abastecer sus diferentes materias primas?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
74	¿Busca continuamente nuevas y mejores fuentes de abastecimiento?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
75	¿Tiene un registro de cotizaciones?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
76	¿Tiene un catalogo de todos sus proveedores?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
77	¿Se recurre a compras de emergencia frecuentemente?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
78	¿Hay un responsable de gestionar con los proveedores?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
79	¿Hay un responsable de revisar los materiales que maneja?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Finanzas

80	¿Conoce su flujo de efectivo?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
81	¿Analiza e interpreta sus estados financieros para orientar sus decisiones?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
82	¿Cuenta con los servicios de un experto en esta materia?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
83	¿Sabe como invertir sus excedentes de efectivo?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
84	¿Sabe donde acudir para conseguir recursos baratos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
85	¿Obtiene los recursos que necesita a tiempo y al menor costo posible?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
86	¿Ha establecido la empresa objetivos de utilidades y retorno sobre la inversión para los próximos 5 años y ha formulado los planes para alcanzarlos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Mercadotecnia

87	¿Elabora pronósticos de venta por tiempo máximo de un año?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
88	¿Maneja propaganda, publicidad o promoción de sus productos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
89	¿Desarrolla periódicamente estrategias de ventas?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
90	¿Estudia y mejora sus catálogos de venta y anuncios desplegados?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
91	¿Ha determinado que productos son los que mejor le conviene vender?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
92	¿Formula cuotas de ventas?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
93	¿Hace comparaciones entre la promoción y la publicidad de su competencia?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
94	¿Cuentan sus clientes potenciales con listas de precios actuales?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
95	¿Sabe a quien van dirigidos sus productos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
96	¿Hace planes para conocer la demanda de sus productos y satisfacerla?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
97	¿Conoce las fuerzas y debilidades de sus competidores?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
98	¿Conoce sus fuerzas y debilidades en relación con sus competidores?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
99	¿Conoce el mercado de sus proveedores?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
100	¿Sabe que hacer en caso de que falle algún proveedor?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
101	¿Tiene provisto que hacer en caso de escasear alguna materia prima o alguno de los productos que compra y vende?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
102	¿Sabe que hacer con sus excesos de producción?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
103	¿El mercado conoce a su empresa?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

104	¿Cuándo los clientes solicitan sus productos, usted los atiende rápidamente?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
105	¿Su mercado es local?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
106	¿Su mercado es regional?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
107	¿Su mercado es nacional?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
108	¿Su mercado es de exportación?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
109	¿Cuenta con reportes regulares de ventas?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Planta y equipo

110	¿Ha estudiado la distribución de planta con relación al proceso?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
111	¿Inspecciona el estado de la maquinaria continuamente?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
112	¿Analiza los paros de su maquinaria para conocer el proceso?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
113	¿Lleva al cabo un control de procesamiento completo de sus productos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
114	¿Toda la maquinaria es propia?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
115	¿Ha estudiado el rendimiento de su maquinaria?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
116	¿Conoce usted el nuevo equipo que hay en el mercado?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
117	¿Esta restringido el acceso a la planta y el uso del equipo?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Producción

119	¿Programa la producción en forma coordinada con las ventas?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
120	¿Estipula el tiempo probable en que debe ejecutarse la producción?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
121	¿Revisa constantemente el progreso del trabajo?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
122	¿Cuenta con cuotas de producción por trabajador?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
123	¿Cuenta con informes regulares de producción?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
124	¿En un momento dado, puede contar con información oportuna sobre el volumen de producción en proceso y terminado?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
125	¿Se trabajan y aprueban las especificaciones para los productos antes de dar principio a la producción?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

126	¿Existe una persona responsable de la calidad final del producto?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
127	¿Tiene control de mermas y desperdicios?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
128	¿Se instruye a los empleados en el control de las mermas y de los desperdicios?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
129	¿Cumple regularmente con las fechas de terminación del producto?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
130	¿Ha estimado la cantidad de productos que vendiéndose cubren sus gastos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
131	¿Se conocen los costos de mano de obra, materiales e indirectos de sus productos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Seguridad

132	¿Revisa periódicamente que bienes están cubiertos por seguros?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
133	¿Ha estudiado, de los seis últimos meses a la fecha, que riesgos existen en su compañía?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
134	¿Están en vigor sus pólizas de seguros?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
135	¿Se ha aplicado alguna norma preventiva en los últimos seis meses?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
136	¿Se instruye a los obreros con respecto a la prevención de accidentes?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
137	¿Cuentan sus obreros con equipo de seguridad adecuado ?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
138	¿Usan sus obreros su equipo de seguridad?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
139	¿Convince a sus obreros de usarlos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
140	¿Ha establecido normas de higiene en los últimos seis meses?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
141	¿Proporciona los medios necesarios para cumplir las normas de higiene?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
142	¿Conoce usted el reglamento de Seguro Social sobre la seguridad industrial?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
143	¿He hecho simulacros de siniestros en el último año?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
144	¿Sabe el personal que hacer en caso de emergencia?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Manejo de personal

145	¿Entiende cada empleado su trabajo?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
146	¿Las condiciones de trabajo son las adecuadas? (Buena ventilación, iluminación, impermeabilización, etc.).....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
147	¿Se encuentran en buen estado y son suficientes las instalaciones sanitarias?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
148	¿Conoce cada empleado el reglamento interior de trabajo?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
149	¿Disponen de espacio necesario para realizar su trabajo?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
150	¿Realizan en forma continua sus actividades?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
151	¿Hacen sugerencias los empleados?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
152	¿Toma en cuenta sus sugerencias?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
153	¿Existe algún sistema de incentivos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
154	¿Usa relojes checadores o algún otro sistema eficiente para el control de la asistencia y la puntualidad de sus empleados?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
155	¿La jornada laboral de sus empleados, generalmente se prolonga?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
156	¿El tiempo extra está sujeto a previa autorización?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
157	¿Proporciona capacitación permanente a sus trabajadores?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
158	¿Se han definido las necesidades de capacitación y establecido metas específicas para este aspecto?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
159	¿Existen medios para evaluar los resultados?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
160	¿Usted se capacita permanentemente?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
161	¿Se conocen las necesidades de personal a corto y largo plazo incluyendo las descripciones de habilidades y experiencias requeridas para la posición y especificación del trabajo?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
154	¿Tiene la empresa el personal que necesita en cantidad y calidad?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
155	¿Existe un elevado índice de rotación de personal?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
156	¿Se conocen las causas de aquel?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
157	¿Son los sueldos, salarios y prestaciones comparables con los de otras empresas similares en la zona?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
158	¿Se ha establecido un método adecuado de calificación de méritos para determinar la base sobre la que se dan aumentos de salarios, dentro de los límites de cada posición?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
159	¿Se ejerce adecuadamente la supervisión sobre los empleados?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
160	¿Anima la compañía y da oportunidad a sus gerentes y supervisores de desarrollar sus habilidades personales y gerenciales?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

161	¿Asegura las condiciones para que su personal sea más productivo?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
162	¿Se conocen y aplican correctamente las técnicas de reclutamiento y selección de personal para cubrir la vacante?.....		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

Organización de la empresa

163	¿Cuenta con organigrama?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
164	¿Se encuentran agrupados los deberes y actividades por departamento?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
165	¿Están coordinadas las funciones y los procedimientos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
166	¿Supervisa adecuadamente las actividades más importantes de la compañía?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
167	¿Están claramente establecidos los procedimientos y políticas de la empresa? (manuales de bienvenida y operaciones).....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
168	¿Los empleados saben específicamente de quien dependen?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
169	¿Los empleados saben específicamente sus responsabilidades?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
170	¿Ha delegado la autoridad suficiente en miembros clave de la compañía?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
171	¿Ha revisado sus procedimientos de ventas, producción, compras y administración en el último año?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
172	¿Ha tomado en cuenta los factores ambientales que existe en la empresa?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
173	¿Hay actividades de control que se manejen mensualmente?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
174	¿Cuenta con computadora para apoyar las actividades de su negocio?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Información exterior

175	¿Recurre a fuentes de información exterior a la empresa para estar al corriente de las modalidades que puede implantar dentro de su negocio?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
176	¿Toma en cuenta opiniones de sus jefes de departamento sobre innovaciones y las investiga o implementa?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
177	¿Las toma en cuanto al producto y sus procedimientos de elaboración?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
178	¿Tiene suscripciones de revistas especializadas en su industria y en aspectos financieros o en su actividad?.....		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
179	¿Recibe ayuda de la asociación industrial o comercial a la que está afiliada?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

180	¿Participa en las actividades de dicha asociación?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
181	¿Conoce las instancias externas que pueden ayudarte en el manejo de su negocio?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
182	¿Acude usted a la asesoría profesional?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

Investigación y desarrollo

183	¿Cuenta con presupuesto para investigación y desarrollo?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
184	¿Ha mejorado la calidad de los materiales usados en su producción en el último año?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
185	¿Se ha hecho cambio en empaque y envase en el último año o de anaqueles y vitrinas donde ofrece sus productos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
186	¿Ha encontrado nuevos usos y aplicaciones para sus productos?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
187	¿Ha acudido a otros empresarios de su ramo para la investigación y desarrollo de su negocio?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
187	¿Tiene en mente ampliar su línea de producción?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
188	¿Exporta los productos que maneja?.....	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

