



# UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

---

## DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

**“DISEÑO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE UNA  
MICROINDUSTRIA UBICADA EN LA COMUNIDAD  
DE SERGIO BUTRÓN CASAS EN EL ESTADO DE  
QUINTANA ROO”**

### **TESIS**

Para Obtener el Grado de  
*Licenciada en Sistemas Comerciales*

### **PRESENTA**

María Catalina Muñoz Martínez

### **DIRECTOR DE TESIS**

M.C. Juana Edith Navarrete Marneou

Chetumal, Quintana Roo, 2011

# UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité de asesoría y aprobado como requisito parcial, para obtener el grado de:

LICENCIADA EN SISTEMAS COMERCIALES

## COMITÉ

DIRECTOR: \_\_\_\_\_  
M.C. Juana Edith Navarrete Marneou

ASESOR: \_\_\_\_\_  
M.C. Edgar Alfonso Sansores Guerrero

ASESOR: \_\_\_\_\_  
M.C. José Luis Granados Sánchez

Chetumal, Quintana Roo, Diciembre de 2011

## **AGRADECIMIENTOS:**

A lo largo de este camino conocí y aprendí de un mundo diferente, lleno de grandes oportunidades, que se presentaban día con día. Como olvidar el primer día de clases, fue el mejor día de mi vida conocí a nuevos amigos y maestros, los cuales me guiaron durante el recorrido de mi mas grande sueño. Hoy que he terminado con satisfacción y orgullo mi meta, agradezco:

A Dios por darme salud y vida,

A mi Mamá Aquilina Martínez y mi Papá Catalino Muñoz quienes me guiaron, apoyaron, me dieron amor y confianza para terminar mi carrera profesional, gracias a ustedes soy una persona muy feliz y dichosa por tenerlos los amo, son mi razón de ser, a mi hermanito Rubén Muñoz quien me brindo su apoyo y confianza.

A mi hermano Diego Muñoz que en paz descansa a quien le agradezco infinitamente su apoyo, donde quiera que te encuentres te doy gracias y debo decir que he cumplido con la promesa que alguna vez te hice,

A mis sobrinas Sasha Muñoz y Maidali Muñoz quienes fueron mi fuerza para seguir en el camino,

A mis tíos Jaime Muñoz, Roberto Muñoz, Armando Muñoz y Lázaro Muñoz quienes siempre me apoyaron durante esta meta,

A mis Abuelitos Francisca Ramírez y Bertoldo Muñoz quienes les agradezco de todo corazón su esfuerzo, dedicación y apoyo,

A mis primos quienes siempre me brindaron su apoyo,

A mis amigos Juan M. Escobedo, Gilda Uicab, David Dzul, Graciela López, Julia Noh, Ivonne Olguín, Carlos Pérez, Miguel Caamal, Ángela Sánchez, Cinthia Tzec, Yelli Calderón, Ana Agurcia, Karla Mahay, Reyna Vega, Jorge Cauil, Moisés Calel, Martha Díaz, Abraham Padilla, Nahim Montalvo, Gilberto Ordaz, Álvaro Carmona, Andrés Hernández, y demás amigos, quienes me brindaron su apoyo, confianza amistad y sobre todo conocimientos,

A los maestros de la academia de Ciencias Económico-Administrativas, especialmente los de Sistemas Comerciales, ya que ellos fueron la guía mas grande para concluir la carrera, y en especial a la maestra Edith Navarrete Marneou por su gran paciencia y fe que mostro en mi.

No es fácil llegar, se necesita paciencia, lucha, esfuerzo, dedicación y empeño, pero sobre todo apoyo como el que recibí durante este tiempo. Gracias por lo que hemos logrado.

Ahora mas que nunca mi mas grande admiración y respeto:

María Catalina Muñoz Martínez

## RESUMEN

Autor: María Catalina Muñoz Martínez

Título: Diseño de la Planeación Estratégica para mejorar la competitividad de una microindustria ubicada en la comunidad de Sergio Butrón Casas en el estado de Quintana Roo.

Institución: Universidad de Quintana Roo

Grado: Licenciatura en Sistemas Comerciales

Año: 2011

En esta tesis, presento un estudio de los instrumentos utilizados por diferentes autores tales como Michel Porter, Ansoff, y Logenecker, los cuales presentan herramientas estratégicas para su aplicación en la empresa y así conocer los aspectos competitivos de la institución. También presento un análisis descriptivo de las características de “La Flor de Butrón”, a través de un diagnóstico empresarial, utilizando la metodología propuesta por la Agencia de Cooperación Internacional México-Japón (JICA), en la cual se evalúan las áreas de Administración, Finanzas, Recursos Humanos y producción. Además se valoran las definiciones fundamentales de la microindustria como es la misión, visión y objetivos.

Se presenta el plan estratégico de la microindustria “La Flor de Butrón” a partir del modelo Logenecker. La estrategia competitiva definida se sustenta en los factores de éxito de empresa.

Se presenta un análisis financiero en donde los resultados obtenidos son para el progreso de la microindustria.

# ÍNDICE

## CONTENIDO

<b>Introducción.</b>	
I.- Planteamiento del Problema	6
II.- Justificación	9
III.-Objetivo General	10
IV.- Objetivos Específicos	10
V.-Hipótesis	10
VI.- Metodología de la Investigación	11
<b>Capítulo I Planeación Estratégica</b>	
1.1 Introducción	13
1.2 Antecedentes de la planeación estratégica	13
1.3 Concepto de la planeación estratégica	15
1.3.1 Planeación	16
1.3.2 Estrategia	17
1.3.3 Niveles de la Planeación Estratégica	17
1.3.4Características y Proceso de la Planeación Estratégica	20
1.3.5 ventajas de la Planeación Estratégica	22
1.3.6 Importancia de la Planeación Estratégica	23
1.3.7 Tipos de la Planeación Estratégica	24
1.3.8 Instrumentos Estratégicos	25
1.3.8.1 Análisis FODA	25
1.3.8.2 Matriz de Ansoff	27
1.3.8.3 Matriz de Crecimiento-Participación BCG	28
1.4 Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter	31
1.5 Planeación Estratégica aplicada a las Pymes	36
1.5.1Modelo del Plan de negocios de Longenecker, Moore y Petty	38
1.5.2 Elementos de un Plan de negocios	38
1.5.2.1 Portada	39
1.5.2.2Contenido	39
1.5.2.3 Resumen Ejecutivo	40
1.5.2.4 Declaración de Misión y Visión	41
1.5.2.5 Visión Panorámica de la Compañía	41
1.5.2.6 Plan de Productos o Servicios	42
1.5.2.7 Plan de Mercado	42
1.5.2.8 Plan de Administración	43
1.5.2.9 Plan de Operaciones	44
1.5.2.10 Plan Financiero	44
1.5.2.11 Apéndice de Documentos de Apoyo	45
1.6 Conclusión	46
<b>Capítulo II Análisis Situacional de la Flor de Butrón</b>	
2.1 Introducción	48
2.2 Evolución Histórica de la Flor de Butrón	48

2.2.1 Antecedentes	48
2.2.2 Definiciones Fundamentales	52
2.2.2.1 Misión	52
2.2.2.2 Visión	52
2.2.2.3 Objetivos	53
2.2.2.4 Productos	53
2.2.2.5 Clientes	54
2.2.2.6 Estructura Organizacional	55
2.2.2.7 Organigrama Funcional	55
2.2.3 Infraestructura	56
2.2.3.1 Mobiliario y Equipo	57
2.2.3.2 Ubicación del local	58
2.2.3.3 Plano de las instalaciones	59
2.2.3.4 Maquinaria	59
2.2.4 Régimen Fiscal	59
2.2.5 Régimen Jurídico	60
2.3 Diagnostico de la situación actual	60
2.3.1 Metodología	60
2.3.2 Interpretación de resultados	61
2.3.2.1 Evaluación del área de administración de la empresa	61
2.3.2.2 Responsabilidad Social	62
2.3.2.3 Estrategias de la administración	62
2.3.2.4 Organización administrativa	62
2.3.2.5 Información	63
2.3.2.6 Planes de administración	63
2.3.3 Evaluación del área de Recurso Humanos de la empresa	63
2.3.3.1 Política de Recursos Humanos	63
2.3.3.2 Admisión y Empleo	64
2.3.3.3 Sistemas de Evaluación	64
2.3.3.4 Comunicación	64
2.3.3.5 Desarrollo de capacidad	65
2.3.3.6 Bienestar de seguridad	65
2.3.4 Evaluación del área de Finanzas de la empresa	65
2.3.4.1 Sistemas y procedimientos de contabilidad	65
2.3.4.2 Plan de inversión en las instalaciones y maquinas	66
2.3.4.3 Rentabilidad	66
2.3.4.4 Seguridad (Estructura financiera)	66
2.3.4.5 Liquidez capital	67
2.3.5 Evaluación del área de Mercadeo y Ventas de la empresa	67
2.3.5.1 Mercadeo	67
2.3.5.2 Estrategia de Mercado	67
2.3.5.3 Satisfacción del cliente	68
2.3.5.4 Servicio para productos	68
2.3.6 Conclusiones	69
Capitulo III Plan Estratégico para la microempresa la Flor de Butrón	71
3.1 Introducción	71
3.2 Misión	71

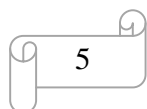
3.3 Visión	71
3.4 Objetivos	71
3.4.1 Objetivos a corto plazo	72
3.4.2 Objetivos a mediano plazo	72
3.4.3 Objetivos a largo plazo	72
3.5 Productos	72
3.6 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	73
3.7 Análisis FODA	74
3.8 Análisis de Ansoff	75
3.9 clientes	75
3.9.1 Resultados de la proyección de la demanda	77
3.9.2 Proyección de ventas 2012, 2013, 2014 y 2015	78
3.10 Estructura Organizacional	80
3.11 Perfil de Puestos	81
3.12 Ubicación	90
3.13 Estrategias de Promoción y Publicidad	90
3.14 Estrategia de Precios	91
3.15 Conclusiones	92
<b>Capítulo IV Conclusión</b>	
4.1 Conclusión	94
Bibliografía	96



## ÍNDICE DE CUADROS, TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Total de empresas en Quintana Roo	6
Tabla 2. Total de Pymes en Quintana Roo	7
Tabla 3 Antecedentes de la Planeación Estratégica	14
Tabla 4. Unidades de Producción	49
Tabla 5. Perfil General de la Flor de Butrón S. de R.L.MI	50
Tabla 6. Datos Generales de la Flor de Butrón S. de R.L.MI	51
Tabla 7. Productos y Servicios de la Flor de Butrón S. de R.L.MI	51
Tabla 8. Ventas 2008, 2009 y 2010	54
Tabla 9. Pronósticos de ventas 2012	78
Tabla 10. Pronósticos de ventas 2013	78
Tabla 11. Pronósticos de ventas 2014	79
Tabla 12. Pronósticos de ventas 2015	79
Cuadro 1. Matriz FODA	27
Cuadro 2. Matriz de Desarrollo	28
Cuadro 3. Matriz BCG	30
Cuadro 4. Modelos de las cinco fuerzas de M. Porter	32
Cuadro 5. Modelo de Longenecker, Moore y Petty	39
Cuadro 6. Ventas en Porcentajes	54
Cuadro 7. Estructura organizacional	55
Cuadro 8. Infraestructura de la Flor de Butrón	57
Cuadro 9. Metodología JICA	61
Cuadro 10. Proyección de Demanda 2012,2013,2014 y 2015	76
Cuadro 11. Unidades Económicas e Índice de precios	76
Cuadro 12. Estado de Perdidas y Ganancias al 2012	77
Cuadro 13. Puesto Gerente General	81
Cuadro 14. Puesto Encargado de producción	83
Cuadro 15. Puesto de Cocinero	85
Cuadro 16. Puesto de vendedor	87
Cuadro 17. Ubicación de la Flor de Butrón	90
Figura 1. Ubicación del Poblado Butrón	58
Figura 2. Ubicación de la Flor de Butrón	58
Figura 3. Plano de las instalaciones	59
Figura 4. Estructura Organizacional	80
Figura 5. Etiqueta Salsa de Chile Habanero	91
Figura 6. Etiqueta Salsa de Chile Ixcatic	91

# INTRODUCCIÓN



## I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La problemática que presentan actualmente las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) es tanto administrativa como de mejora continua, es decir para que puedan tener rentabilidad y competitividad, se necesitan de factores externos e internos. Entre los internos se tienen todos los aspectos de la empresa desde los directivos hasta los trabajadores y los factores externos se basan en los créditos, sistema económico e instituciones jurídicas.

El Estado de Quintana Roo, se encuentra ubicado en un lugar geográfico estratégico (por su cercanía con Centroamérica y el Caribe), y el hecho de contar con acuerdos comerciales y poseer una mano de obra barata, parecen ser ventajas significativas; pero hoy en día, ya no lo son. A consecuencia de la llegada de las nuevas tiendas comerciales al estado, los pequeños locales presentan una desventaja ante estos, es por ello que deberán apoyarse de todas las herramientas y recursos, para lograr sus objetivos y ser competitivos. En este escenario pueden identificarse oportunidades para aquellas empresas que logren adaptarse al entorno. (Estado, 2011)

De acuerdo a los datos proporcionados por el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM, 2010), el Estado de Quintana Roo cuenta con un total de 27,977 empresas de las cuales se divide entre los municipios del mismo Estado: (Ver Tabla no.1)

**TABLA No. 1 “TOTAL DE EMPRESAS EN QUINTANA ROO”**

MUNICIPIOS	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Cozumel	34	619	605
Felipe Carrillo Puerto	12	122	10
Isla Mujeres	21	333	188
Othón P. Blanco	313	2506	1185
Benito Juárez	757	8659	6481

José María Morelos	5	3	1
Lázaro Cárdenas	7	624	233
Benito Juárez	78	2673	2518

Fuente: Elaboración propia con datos del SIEM, 2010.

Con respecto a la información anterior, la relevancia que tienen las PyMEs en el Estado de Quintana Roo se debe al incremento de la economía, así mismo se generan empleos cada día. El porcentaje de las PyMEs en cuestión de servicios es de un 40.1%, el comercio presenta un 55.5 %, lo que corresponde al porcentaje de la industria es de un 4.4%, es decir el total de los sectores en que se dividen las empresas en el Estado es de un 100%. (SIEM, 2010)

Las PyMEs se ven reflejadas en la cantidad de empleados de cada una de ellas, es decir en Othón P. Blanco hay un 14.2% del total de las de PyMEs en el Estado de Quintana Roo. Los datos siguientes muestran cuántas Pymes Hay en el Municipio de Othón P. Blanco, SIEM, 2010. (Ver tabla no. 2)

**TABLA No. 2 “TOTAL DE PYMES EN QUINTANA ROO”**

INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Hasta 10 empleados	Hasta 10 empleados	Hasta 10 empleados
264 Pymes	2459 Pymes	1,141 Pymes
11 y 50 empleados	11 y 50 empleados	11 y 50 empleados
40 Pymes	33 Pymes	36 Pymes
51 y 250 empleados	51 y 250 empleados	51 y 250 empleados
8 Pymes	10 Pymes	6 Pymes

Fuente: Elaboración propia con datos del (SIEM, 2010).

Con respecto al cuadro anterior la Industria presenta un 1.11%, el comercio cuenta con un 8.94% y los servicios con un 4.22%, del total de las empresas en el Estado de Quintana Roo.

Es por esto que en el Estado de Quintana Roo, hoy en día existen pequeñas y medianas empresas, las cuales representan una ventaja competitiva frente a las grandes empresas, esto implica que los negocios locales tengan que buscar nuevas estrategias para poder permanecer en el mercado tal es el caso de las microempresas, en específico la microindustria “La Flor de Butrón” S.de R.L. ubicada en el poblado de Sergio Butrón Casas, Municipio Othón P. Blanco, Quintana Roo.

Siendo parte de estas acciones y como un compromiso profesional, se pretende, mediante esta investigación, trabajar con la microindustria “La Flor de Butrón” S. de R.L, para identificar a través de las herramientas de la planeación estratégica su situación actual y su nivel de competitividad, así mismo diseñar un Plan Estratégico que le permita no solo permanecer en el mercado sino posicionarse.

Con referencia a la entrevista realizada a la Sra. Teresa Cortez Virgen, gerente de la microindustria “La Flor de Butrón” dijo:

*“La Flor de Butrón es una microempresa productora del sector industrial, nos dedicamos a la producción de chiles en conserva salsas, nopales, cebolla, zanahorias, chiles rellenos, ajos y manitas de cerdo curtidas. Se compra la materia prima, la cual lleva un proceso de elaboración donde el primer paso es la limpia del producto, estos se rajan, se cuecen, y se ponen en frascos con vinagre y se dejan una semana en reposo con el vinagre y posteriormente se saca a la venta”.*

*“Contratamos el personal por horas y no todos los días, la contratación es por temporadas, en las cuales nos encargamos de buscar a la gente la cual tienen un horario de entrada que es de las 8:00 am a 6:30 pm, pero hay días que trabajan horas extras y se maneja un proceso de asistencia el cual consiste en pasar lista. No contamos con un medio para dar a conocer nuestro producto”.*

*“Contamos con un molino que tiene la función de moler el chile de árbol y otro para la producción de horchata por otra parte también contamos con cuchillos, mesas y ollas” (Virgen, 2010).*

De acuerdo a lo que se observó durante la entrevista, los problemas que enfrenta actualmente la microempresa “La Flor de Butrón” son los siguientes:

- Presenta una deficiente administración,
- No tiene definido su mercado meta y le falta extender su producto,
- Necesita retener los clientes ya existentes, y buscar nuevos clientes (potenciales).
- Tienen un perfil inadecuado de jerarquización.
- La falta de publicidad de su producto.
- La falta de canales de distribución.

De tal manera que resulta un buen objeto de estudio, que nos permitirá entender la situación actual de este tipo de empresas en Quintana Roo.

## **II. JUSTIFICACIÓN**

La Flor de Butrón, por ser una pequeña microindustria es un ente que facilita las herramientas para la elaboración de la investigación, ya que en la actualidad la microempresa presenta diversos problemas que la hacen un instrumento de estudio.

Así mismo será de gran utilidad para las PyMEs que tengan las mismas problemáticas, debido a que les servirá como guía para el mejoramiento de la misma. Se beneficiaría con la investigación a los socios de la microindustria, ya que obtendrán un mejoramiento en aspectos productivos, financieros, entre otros; a los consumidores dado que se les ofrecería un producto de calidad y precios accesibles; al estado por el mejoramiento de una empresa especializada en producción de salsas de chile habanero siendo esta de origen Mexicano y en la creación de nuevos empleos; y a los

alumnos les servirá como guía de información bibliográfica con el fin de orientar nuevas expectativas de investigación de la planeación estratégica para el desarrollo de las PyMEs y en última instancia a la Universidad ya que será un documento de consulta para los usuarios de la biblioteca.

En lo que respecta a la delimitación del tiempo y el espacio, la investigación se llevara a cabo en el poblado de Sergio Butrón Casas, Quintana Roo, Municipio de Othón P. Blanco en la microindustria; iniciando el día 08 de Junio de 2010 hasta el 15 de Mayo de 2011.

### **III. OBJETIVO GENERAL**

Diseño de la Planeación Estratégica para mejorar la competitividad de la empresa “La Flor de Butrón” S. DE R.L en el Estado de Quintana Roo.

### **IV. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar una investigación documental de los elementos que sustentan la Planeación Estratégica,
- Elaborar un diagnóstico a la empresa para conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Diseño de un Plan Estratégico de acuerdo al modelo de Longenecker.

### **V. HIPÓTESIS**

H<sub>0</sub> El diseño de un Plan Estratégico contribuirá a mejorar la competitividad de la Microindustria “La Flor de Butrón” S. DE R.L.

H<sub>1</sub> El diseño de un Plan Estratégico no contribuirá a mejorar la competitividad de la microindustria “La Flor de Butrón” S. DE R.L.

## **VI. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación a desarrollar será del tipo analítico y propositivo. Analítico, porque se analizará la relación que existe entre las variables Plan estratégico y mejora de la competitividad de la microindustria “La Flor de Butrón” S. DE R.L. y propositiva porque se diseñara un plan estratégico que se presentara como propuesta a los socios de la empresa investigada.

En el Capítulo 1 se formula el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos y la hipótesis de la investigación, en la cual al término de esta, se obtendrán resultados, ya sean positivos o negativos para la empresa de acuerdo al modelo utilizado del Plan estratégico.

En el Capítulo 2 se presenta una descripción de los antecedentes de la planeación estratégica y los instrumentos a utilizar en un plan estratégico, así como las matrices desarrolladas por diversos autores, por ejemplo, la matriz FODA, la matriz BCG, la Matriz Ansoff y el plan estratégico de Longenecker, Moore y Petty.

En el Capítulo 3 se realiza un análisis descriptivo de las características de “La Flor de Butrón” S. DE R.L. En el consiste, en una entrevista para los socios de la microindustria y una visita de campo, con el fin de la obtención de la información que se presentara en la investigación. Con base a la información obtenida se evaluarán las áreas de la empresa y se elaborara un plan estratégico de acuerdo al modelo de Longenecker.



# **CAPÍTULO I**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

En este Capítulo se presenta una descripción de la Planeación Estratégica y de las teorías administrativas por Ansoff, Michael Porter, Longenecker, Moore y Petty, así como la aplicación a las Pymes.

En la primera parte de esta sección se describen los instrumentos estratégicos para la elaboración de planes de desarrollo, en la segunda parte se describe la aplicación en las Pymes, todo esto es para la formulación de estrategias en las organizaciones o empresas.

## **1.2 ANTECEDENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La Planeación Estratégica en la actualidad se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y así crear oportunidades en las que se generen beneficios para la empresa.

El termino estrategia proviene del griego strategos que significa “un general”, stratego es un verbo griego que se refiere a “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos. (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997:1)

La palabra estrategia se utilizó inicialmente en un contexto militar y político, aunque posteriormente se utilizó en el contexto mercantil en la Antigua Grecia por Sócrates cuando señaló que en toda tarea es necesario planear para alcanzar los objetivos. Dicho punto de vista desapareció durante un tiempo y apareció hasta la segunda guerra industrial.

Durante la segunda revolución surgió un nuevo concepto de empresa que utilizaba una estructura organizacional para administrar y coordinar sus funciones. En alto nivel de estas grandes empresas por primera vez articularon un pensamiento

estratégico explícito, que durante la segunda guerra mundial se estimuló para ser llamado pensamiento estratégico en los negocios. En este ambiente de conflicto militar surge la necesidad de idear nuevas técnicas de investigación de operaciones que sentaron las bases para la utilización de un análisis cuantitativo en una planeación estratégica de manera formal. (David, 2003 p 24)

El concepto de planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente. De ahí en la década de los 60's la planeación tenía un periodo de estabilidad y crecimiento, en la década de los 70's se dio la planeación para empresas en situación de competencia, en la década de los 80's la planeación para la competencia, mercadotecnia y objetivos específicos, y en la década de los 90's se da la planeación para el crecimiento, la tecnología, globalización y ventaja competitiva hasta la actualidad. (Rodríguez, 2000 p.11)

A continuación se muestra una tabla en la que se representa la evolución de la Planeación Estratégica. (Ver Tabla no.3)

**TABLA No. 3 ANTECEDENTES DE LA "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA"**

Periodo	Mercados	Turbulencia	Administración	Rentabilidad por mercado	Área funcional clave
1900 a 1960	Crecientes	Controlable	Tradicional	Eficiencia	Producción
1960 a 1980	Estancados	Alta	Planeación Estratégica	Participación en el mercado	Mercadotecnia
1980 a 2000	Crecientes	Muy alta	Estratégica y competitiva	Ventas competitivas dinámicas	Gerencia general

**Fuente: Elaboración Propia**

En cuanto al término de planeación a largo plazo se uso para describir la planeación estratégica, y en esta se utilizaron diversos sinónimos como por ejemplo: Planeación corporativa completa, Planeación directiva completa, Planeación general total, Planeación formal, Planeación integrada completa y Planeación corporativa. (Rodríguez, 2000 p.11)

De acuerdo a lo antes mencionado se define que planeación estratégica es una herramienta fundamental al momento de iniciar un negocio, puesto que ayuda a que los riesgos de la competencia, de producción y financieros, que corren todas las empresas se reduzcan y así poder tomar decisiones en cuanto al triunfo o fracaso de la misma.

### **1.3. CONCEPTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica es esencial para ayudar a los directivos a cumplir con sus responsabilidades de la dirección. El enfoque primordial de ambos tipos de dirección es la estrategia. La dirección estratégica está relacionada con la dirección operacional, la planeación estratégica se encuentra interrelacionada con la planeación operacional. Proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos. (Steiner, 2000 p.11)

La planeación estratégica a largo plazo es de tipo general, proyectada al logro de los objetivos organizacionales, y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de esta. (Rodríguez, 2000 p.131)

De acuerdo al autor Rodríguez, la planeación estratégica formal se define en cuatro puntos:

- 1 .El prevenir de las decisiones actuales.
- 2 .El proceso.
- 3 .La filosofía.
- 4 .La estructura.

Para (Thompson & Strickland, 2004:6) el termino administración estratégica se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia o su ejecución que parezcan adecuadas.

La estrategia de una compañía consiste en una combinación de movimientos competitivos y enfoques de los negocios que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr los objetivos de la organización.

Como se observó anteriormente la planeación estratégica es un proceso o también denominado plan de acción el cual se lleva a cabo a largo plazo, empezando con una implementación, ejecución y evaluación, para el logro de los objetivos de una organización.

### **1.3.1 PLANEACIÓN**

La planeación anima a la dirección para que piense sistemáticamente en lo que ha sucedido, está sucediendo y podría suceder. Obliga a la empresa a afinar sus objetivos y políticas, permite coordinar mejor las labores de la empresa y brinda estándares de desempeño más claros para su control. (Kotler, 2003 p.44)

La planeación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. La planeación se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo). (Stephen & Coulter, 2005 p.158)

Planeación es determinar los distintos cursos de acción en forma correcta que habrán de seguirse con el fin de orientar la secuencia de operaciones necesarias para alcanzar los objetivos deseados. (Reyes, 2000 p.125)

Con base a lo antes mencionado la planeación es un proceso en el cual se determinan actividades para que se lleven a cabo en curso de acción y los resultados serán las decisiones acertadas para el futuro de la empresa en el logro de los objetivos establecidos.

### **1.3.2 ESTRATEGIA**

El concepto de estrategia, se deriva del griego *strategeia*, que significa “arte o ciencia de ser general.” Los generales griegos tenían que dirigir un ejército, conquistar y retener territorios, proteger ciudades contra invasiones y arrasar con el enemigo. (Rodríguez, 2000 p.9)

La estrategia es el conjunto de políticas y acciones definidas por la organización para tratar de alcanzar sus objetivos a largo plazo. (Pérez, 1997 p.1)

La estrategia se define como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. (David, 2003 p.5)

Con respecto a lo anterior una estrategia bien seleccionada y diseñada permite a la empresa u organización alcanzar sus objetivos planteados, es decir que todos los integrantes de la organización deben conocer las estrategias para que sepan cómo realizar sus tareas, con el fin de obtener resultados positivos, ya que estos serán benéficos para todos los colaboradores de la empresa así como los dueños.

### **1.3.3 NIVELES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Los clientes cada vez son más exigentes en medida que sus deseos y expectativas van cambiando, es por ello que las organizaciones deben formular e implementar estrategias que le permitan ser competitivos. En la actualidad existen organizaciones que tienen productos diferentes, es decir, tienen una cartera de productos y de

servicios, en los cuales utilizan estrategias que se deben formular de acuerdo al producto o servicio ofertado. (Stephen & Coulter, 2005 pp.257-259)

Según el autor los niveles de la planeación estratégica son los siguientes:

- Estrategia a nivel corporativo: si una organización está en más de dos líneas de negocio, se debe determinar los papeles que desempeñan cada unidad de negocios de la organización.
- Estrategia a nivel de negocio: las organizaciones con negocios múltiples tendrá su propia estrategia que defina a los productos o servicios.
- Estrategia de nivel funcional: los departamentos funcionales buscan determinar cómo apoyar la estrategia a nivel de negocios.

De acuerdo con (Sallenave, 2002 pp.51-53), los niveles de la planeación estratégica dependen de la complejidad organizacional de la empresa. Existen tres niveles en donde las empresas se diversifican y se organizan según su estructura divisional:

1.- a nivel de la empresa total (Corporate Planning)

¿Dónde invertir los recursos actuales de la empresa? ¿de dónde se podrán obtener los recursos futuros? ¿cómo asegurar la supervivencia, el crecimiento y las utilidades?

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

Es decir que en este nivel se utilizan herramientas de análisis para el desarrollo de la planeación estratégica y particularmente los métodos prospectivos.

## 2.- A nivel de división (Business planning)

Una vez que se ha decidido en cuales actividades debe la empresa invertir sus recursos, conviene determinar cómo se logrará el éxito en los sectores escogidos. Supongamos que una empresa decide invertir una parte de sus recursos en la industria del calzado y para tal fin crea una división de calzado; ésta última tendrá que determinar cuáles son las condiciones para alcanzar el éxito en ese sector.

En lo que respecta a este nivel se toma en cuenta el análisis competitivo, la segmentación del mercado y la diferenciación del producto.

## 3.- A nivel funcional

Supongamos en el caso de una estructura divisional, que el jefe de la división de calzado tiene a su cargo gerentes funcionales: gerente de mercadeo, gerente financiero, gerente de personal, gerente de producción y gerente de investigación; son ellos quienes al fin se responsabilizarán de llevar a cabo el plan de estrategia elaborado.

Aunque el nivel funcional se presente como el tercer nivel de la planeación estratégica, corresponde al nivel crítico pues la mejor estrategia puede sucumbir a las peores políticas.

Con respecto al nivel funcional la planeación estratégica se ve reflejada ante un proceso en el cual los autores lo definen como un detalle, es decir que tiene una secuencia la cual llaman, fijación de objetivo, elaboración de un plan estratégico y la determinación del presupuesto.



### 1.3.4 CARACTERÍSTICAS Y PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Según (Mintzberg, Quinn, & Voyer, pp.1997:165), las principales características de la planeación estratégica son las siguientes:

- Tienen que ver con cuestiones fundamentales o básicas.
- Ofrecen un marco para el planeamiento detallado y para las decisiones gerenciales cotidianas.
- Se utiliza en planes a largo plazo.
- Da el sentido de coherencia e impulso a los actos y decisiones de una organización a lo largo del tiempo.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Se consideran todos los factores de estrategia competitiva.
- Es original en el sentido que constituye la fuente de origen para los planes específicos subsecuentes.

La estrategia empresarial reúne las siguientes características de acuerdo a (Sallenave, 2002 p.3).

- Económica: Busca la rentabilidad del patrimonio por medio de la producción de bienes y servicios para obtener utilidades.
- Competitiva: Aun cuando goce de cierta protección en varios mercados, tiene que enfrentarse a la competencia en otros mercados.

- Social, política y cultural: Se debe a una integración de los fenómenos sociales, políticos y culturales en la elaboración de la estrategia empresarial.

De acuerdo con los siguientes autores, el proceso de la planeación estratégica abarca distintos temas como son:

Visión. La creación de una visión estratégica es un ejercicio de un espíritu empresarial astuto, y no una ocasión para sueños desbordados o fantasías sobre el futuro de la empresa. (Thompson & Strickland, 2004 p.7)

Misión. Una adecuada declaración de la misión de una empresa sirve como fundamento para las decisiones fundamentales que el equipo administrativo tomará. La exposición de la misión es el primer indicador de cómo una organización visualiza las exigencias de sus grupos de interés. (Rodríguez, 2000 p.61)

Objetivos. Toda organización económica tiene por lo menos tres objetivos generales: supervivencia, crecimiento y utilidades, es decir, tres voluntades organizacionales independientes de las voluntades de los dirigentes. Además tiene objetivos particulares que dependen de los deseos de los gerentes. (Sallenave, 2002 p.50).

Estrategias. Una estrategia es positiva para la empresa, es un plan de utilización y asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa considerada. (Sallenave, 2002 p.50).

Valores. Los valores políticos, prácticos y cultura de una compañía pueden dominar las clases de medidas estratégicas que incluye o rechaza. (Thompson & Strickland, 2004 p.9)

### 1.3.5 VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Una organización obtiene diversas ventajas al practicar apropiadamente la planeación estratégica, sin embargo, lo más importante es la tendencia al incremento de sus ganancias. Además de los beneficios financieros, las organizaciones pueden ganar otras ventajas, como ayudar al logro de objetivos a largo plazo. Este compromiso normalmente surge cuando los miembros de una organización participan en fijar objetivos organizacionales y en determinar estrategias para lograrlos. (Rodríguez, 2000 pp.19-20)

Otras de las ventajas que se obtienen de la planeación estratégica son las siguientes:

- Proporcionar una mejor guía a la organización completa sobre el punto crucial “que estamos tratando de hacer y de lograr”
- Hacer que los gerentes estén más alerta a los cambios, a las nuevas oportunidades y a las amenazas.
- Proporcionar a los gerentes ideas para que evalúen peticiones de presupuestos en competencia para inversión de capital y de nuevo personal, un razonamiento que defiende el destino de recursos en áreas que producen resultados.
- Ayuda a unificar las numerosas decisiones las numerosas decisiones relacionadas con la estrategia que fijan los directivos en toda la organización.

De acuerdo con (David, 2003 p.15), la ventaja principal de la planeación estratégica ha sido ayudar a las empresas a plantear mejores estrategias por medio del uso de un abordaje más sistemático, lógico y racional a la elección de la estrategia. A través de la participación en el proceso los gerentes y empleados se comprometen a apoyar a la empresa.

Con respecto a lo anterior las ventajas de la planeación estratégica son de gran utilidad para la empresa, ya que estas representan el cambio en la organización, es

decir se obtendrán mejores resultados a largo plazo, así mismo la empresa será mas rentable y competitiva. De tal manera se podrán evitar problemas y mejorar las capacidades.

### **1.3.6. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Todas las empresas poseen una estrategia, así sea informal, esporádica o sin estructura. Las empresas se dirigen hacia algún rumbo, por ello requieren de una estrategia formal.

Antes de 1970, los administradores que elaboraban planes a largo plazo suponían, por lo general, que había mejores tiempos por venir; los planes a futuro eran solo extensiones de largo plazo de los planes pasados. Sin embargo estos planes obligaron a los administradores a desarrollar un medio sistemático para analizar el ambiente, valorar las fortalezas y las debilidades e identificar las oportunidades en donde la organización tuviera ventaja competitiva y así la planeación estratégica tomo su gran importancia debido a que esta permite a la organización ser proactiva en vez de reactiva, en la construcción de su futuro. Su propósito principal reside en el manejo efectivo del cambio, el punto de interés se encuentra en invertir en estrategias y no solo en probar proyectos de inversión de capital; por lo tanto el proceso es analítico y cuantitativo. (Rodríguez, 2000 pp.16-17)

Para el autor(Stephen & Coulter, 2005 p.180), los buenos gerentes de todo el mundo reconocen el papel que representa la planeación estratégica en el desempeño de su organización, con estrategias bien diseñadas, es decir que las organizaciones de todas las clases y tamaños se encuentran con situaciones que cambian constantemente, y estos cambios son menores o mayores, pero de esto se tienen que encargar los gerentes; también es importante por la naturaleza de las organizaciones, que están compuestas por divisiones, unidades, funciones y actividades de trabajo, las cuales hay que coordinar y enfocar para lograr las metas de la empresa.

Como se mencionó anteriormente la importancia de la planeación estratégica reside en los resultados finales los cuales son las decisiones estratégicas que toman dentro de una empresa, es decir que toda empresa posee una estrategia ya sea Informal, esporádica o sin estructura.

### 1.3.7 TIPOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo con (Rodríguez, 2000 p.150), la planeación estratégica es la más importante para los administradores ya que pueden efectuarla para sus organizaciones, esta a su vez tiene diferentes tipos de planeación las cuales son:

**Planeación Táctica.** La planeación táctica consiste en formular planes a mediano plazo que privilegien las operaciones actuales de las diversas áreas funcionales de la organización. Los administradores emplean la planeación táctica para describir las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito en algún momento dentro de cinco años o menos hacia el futuro. Los objetivos y la amplia estructura organizacional deriva del proceso de la planeación estratégica, no bastan para asegurar el esfuerzo unido para la ejecución de la estrategia.

Sus características son las siguientes:

- Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Es conducida y ejecutada por los ejecutivos de nivel medio.
- Se refiere a un área específica de actividad en la empresa.
- Se maneja información interna y externa.
- Sus parámetros son la eficiencia y la eficacia.

**Planeación Operativa.** Son los planes que suministran los detalles de la manera como se alcanzarán los planes estratégicos. La planeación a corto y mediano plazo es una extensión de los planes a largo plazo de la empresa, cubre en la mayor parte de las organizaciones el periodo de un año. La planeación operativa implica el

diseño de cómo llevar a cabo la actividad principal de la empresa, ajustándose a la ejecución de las tareas que ella requiere y a su gestión.

Sus características son las siguientes:

- Es conducida por los jefes de menor rango jerárquico.
- Trata con actividades normalmente programables.
- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- Normalmente cubre periodos reducidos.
- Su parámetro principal es la eficiencia.

La diferencia entre ambas consiste en el tiempo, es decir, una planeación será estratégica si se refiere a toda la empresa, y será táctica, si se refiere a gran parte de la planeación de un producto o de publicidad.

### **1.3.8 INSTRUMENTOS ESTRATÉGICOS**

Los instrumentos estratégicos son, básicamente matrices que se vinculan con los acontecimientos del entorno con situaciones particulares de la organización, y que sirven para determinar aspectos competitivos para la empresa. Los instrumentos que se toman en cuenta en este apartado son los siguientes: análisis FODA, Matriz de Ansoff, Matriz de Crecimiento- Participación (BBC) y el Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

#### **1.3.8.1 ANÁLISIS FODA**

De acuerdo con Michael Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* en el año de 1980, el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que en inglés se representa S.W.O.T (S de fortalezas, W de debilidades, O de oportunidades, T de amenazas.), es una forma de analizar la posición competitiva de la empresa.

Según (Dvoskin, 2004 p.178) la matriz permite relacionar las fortalezas y las debilidades de la empresa con las oportunidades y las amenazas del ambiente, con el objetivo de elaborar un diagnóstico que ubique a la organización en una de cuatro posiciones posibles.

1. una empresa débil en un ambiente positivo, de oportunidades.
2. Una empresa fuerte en un ambiente positivo, de oportunidades.
3. Una empresa fuerte en un ambiente negativo, de amenazas.
4. Una empresa débil en un ambiente negativo, de amenazas.

Según Thompson & Strickland, (2004 p.129) el análisis FODA es algo más que un ejercicio de preparación de cuatro listas, sino que los cuatro puntos revelan sobre la situación de la empresa, es decir el análisis FODA no cumplirá con sus objetivos a menos que las lecciones en torno a la situación de la empresa se hayan asimilado de acuerdo a las cuatro etapas del análisis.

El análisis FODA consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles internos de una estructura organizacional, así como sus oportunidades y amenazas externas. Es un instrumento de fácil uso, empleado para obtener de manera rápida la visión general de la situación estratégica de una empresa. (Ver cuadro no.1)

## CUADRO 1. MATRIZ FODA

		<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>	
		<b>FUERTE</b>	<b>DEBIL</b>
<b>AMBIENTE (OPORTNIDADES Y AMENAZAS)</b>	<b>POSITIVO</b>	EXPANSIÓN	REPOSICIONAMIENTO
	<b>NEGATIVO</b>	DIVERSIFICACIÓN	LIQUIDACIÓN

Fuente: Elaboración Propia

### 1.3.8.2 MATRIZ DE ANSOFF

Esta matriz es diseñada por Igor Ansoff para explicar la relación entre el desarrollo de producto y mercado. A diferencia de la matriz FODA, esta llamada matriz de desarrollo, indica el camino a seguir a través de la detección de posibles estrategias de producto. En esta matriz analítica se relacionan los productos con los mercados, según un criterio de novedad o actualidad. Partiendo de una situación determinada en una empresa, y aplicando la matriz, obtenemos información sobre cuál es el mejor camino a seguir entre:

1. Continuar con un producto existente en un mercado existente;
2. Desarrollar un producto nuevo para un mercado existente;
3. Buscar un mercado nuevo para un producto existente;
4. Desarrollar un producto nuevo para un mercado nuevo.



Para Sallenave, (2002 p.251), esta matriz es llamada también matriz de desarrollo la cual sirve para definir los ejes de evolución de una empresa o de un sector industrial. Muestra los vectores de desarrollo de la empresa. Ésta se desarrolla ya sea sirviendo los mismos clientes con los mismos productos (penetración), ya sea ofreciendo productos distintos (diferenciación, desarrollo de productos, integración horizontal), ya sea vendiendo sus productos actuales en nuevos mercados (segmentación, expansión geográfica, exportación), o buscando nuevos clientes para ofrecer nuevos productos. (Ver cuadro no.2)

## CUADRO 2. MATRIZ DE DESARROLLO.

		<b>PRODUCTOS, SERVICIOS Y TECNOLOGÍAS</b>	
		<b>ACTUALES</b>	<b>NUEVOS</b>
<b>CIENTES</b>	<b>ACTUALES</b>	<b>PENETRACIÓN</b>	<b>DIFERENCIACIÓN O DESARROLLO DE PRODUCTOS</b>
	<b>NUEVOS</b>	<b>SEGMENTACIÓN O DESARROLLO</b>	<b>DIVERSIFICACIÓN</b>

Fuente: **Elaboración Propia**

La Matriz de Ansoff presenta cuatro opciones de crecimiento para las empresas formadas al confrontar los productos/servicios existentes y con los nuevos mercados existentes. Lo que representa la matriz es el riesgo al que se enfrenta en cada cuadrante ya sea horizontal o vertical.

### 1.3.8.3 MATRIZ DE CRECIMIENTO- PARTICIPACIÓN (BCG)

Para (Kotler, 2003 p.51), el método BCG y otros métodos formales revolucionaron la planeación estratégica. Sin embargo, tales enfoques tienen limitaciones. Su implementación puede ser difícil, tardada y costosa. Estos enfoques se concentran en clasificar los negocios actuales y no proporcionan información útil para la planeación futura.

El Boston Consulting Group (BCG), es una empresa líder en consultoría gerencial, que invento y popularizo la matriz de crecimiento, la cual fue desarrollada a inicios de los 70's en ella se muestran cuatro fases.

La tasa de crecimiento del mercado, en el eje vertical, indica la tasa de crecimiento anual del mercado en el que el negocio opera. La participación relativa en el mercado se mide en el eje horizontal, se refiere a la participación de mercado, que sirve para ubicar las ventas de sus competidores más grandes en el segmento; sirve como medida de la fuerza de la empresa en el segmento de mercado en cuestión. La matriz de crecimiento/ participación se divide en cuatro etapas, cada una de las cuales indica un tipo distinto de negocio.

De acuerdo con Sallenave, (2002 p. 251), el producto, mercado y competencia son los tres ejes de la acción comercial, para el autor el Boston Consulting Group se dio en los años 60's e imagino una representación gráfica del portafolio de sectores de la empresa, es decir en los sectores estratégicos en los que opera la misma. (Ver cuadro no.3)

1. Las interrogaciones son negocios que operan en mercados de alto crecimiento, pero tienen una participación de mercado relativamente baja. Casi todos los negocios inician como interrogaciones cuando una empresa trata de ingresar en un mercado de rápido crecimiento en el que ya hay un líder. Una interrogación requiere mucho efectivo, porque la empresa tiene que gastar dinero en planta, equipo y personal. El termino interrogación es apropiado ya que la empresa tiene que meditar bien si debe seguir metiendo dinero o no en este negocio.

2. Las estrellas son líderes en un mercado de rápido crecimiento. Toda estrella fue, antes, una interrogación, pero no necesariamente produce un flujo de efectivo positivo; la empresa debe seguir gastando para mantenerse a la par de la elevada tasa de crecimiento del mercado y defenderse de los competidores.

3. Las vacas de dinero son antiguas estrellas que ahora tienen la participación relativa más alta dentro de un mercado en lento crecimiento. Una vaca de dinero produce mucho efectivo para la empresa (gracias a las economías de escala y márgenes de utilidades más amplios), paga sus facturas y sostiene a sus otros negocios.

4. Los perros son negocios que tienen participación baja en mercados de lento crecimiento; por lo regular, estos negocios generan bajas utilidades o incluso pérdidas.

**CUADRO 3. MATRIZ BCG**



De acuerdo con el autor Gault, (2004 p.174) los fundamentos del BCG (Boston Consulting Group) están en el supuesto de que el factor estratégico clave se encuentra en el potencial de crecimiento del mercado, aunado al potencial de crecimiento de la empresa. La participación relativa en el mercado se considera trascendente, ya que se mide con respecto al competidor que posee la más alta participación, es decir que la empresa con más alta participación se mide con la segunda empresa de más alta participación.

## 1.4 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

En la Planeación Estratégica, la ventaja competitiva se deriva del valor que una empresa logra generar para sus clientes y que a su vez supera los costos, el valor es lo que las personas están dispuestas a pagar y el valor superior se obtiene al ofrecer al ofrecer precios más bajos que la competencia.

De acuerdo a Porter (2004 pp. 1-7) la estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria.

Las reglas de la competencia están contenidas en cinco fuerzas de la competencia: la entrada de más competidores, la amenaza de los sustitutos, el poder negociador de los compradores, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales.

La fuerza combinada de los cinco factores que determina la capacidad de las compañías de un sector industrial, para ganar en promedio tasas de rendimiento sobre la inversión que superen el costo del capital.

Los cinco factores determinan la rentabilidad de la industria porque influyen en los precios, en los costos y en la inversión que deben realizar las compañías, es decir, en los elementos del rendimiento. La fuerza de los compradores incide en los precios, lo mismo que en la amenaza de sustitución. El poder negociador de los proveedores determina el costo de las materias primas y de otros insumos. La intensidad de la rivalidad afecta a los precios y a los costos de competir y la amenaza de entrada limita los precios y moldea la inversión necesaria para disuadir a otros participantes. (Ver cuadro no. 4)

## CUADRO 4. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE M. PORTER

### Las Cinco Fuerzas que determinan la rentabilidad de una Industria



Fuente: Elaboración Propia

Según (Porter, 1980 pp.7-14), los elementos que conforman la estructura industrial (cinco fuerzas), son los siguientes:

- Barreras contra la entrada.

El segmento de mercado depende de que tan fácil sea traspasar las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Como por ejemplo: Economías de escala, Diferenciación de producto, Identidad de marca, Costos cambiantes, Necesidades de capital, Acceso a canales de distribución, Política gubernamental y Represalia esperada.

- Determinantes de rivalidad.

Para una corporación será más difícil de competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. Por ejemplo: Crecimiento de la industria, Exceso intermitente de capacidad, Diferencias de productos, Identidad de marca, Costos cambiantes,

Complejidad informativa, Diversidad de competidores, Interese corporativo, Barreras contra la salida.

- Apalancamiento de negociación de Compradores.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás. Por ejemplo: la Concentración de compradores frente a concentración de empresas, Volumen de los compradores, Costos cambiantes de los compradores en relación con los de las empresas y la Información de los compradores.

- Determinantes de poder de los proveedores.

Un segmento de mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aun más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. Y será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante. Por ejemplo: la Diferenciación de insumos, Costos cambiantes de proveedores y empresas en la industria, Presencia de insumos sustitutos, Concentración de proveedores, Importancia del volumen para el proveedor, Costo relativo a las compras totales en la industria, Impacto de los insumos en el costo o la diferenciación.

- Determinantes de la amenaza de sustitución

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están mas avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Por ejemplo: el Desempeño relativo de los sustitutos en el precio, los Costos cambiantes y la Propensión de los compradores a sustituir.

Cuando las compañías toman decisiones estratégicas sin considerar sus consecuencias a largo plazo en la estructura de la industria. Advierten la ganancia que les dará su posición competitiva si una táctica resulta exitosa, pero no prevén las consecuencias que tendrá la reacción de la competencia.

Porter, (1980 pp.7-14) Identifico seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

1. Economías de Escala.

Debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos y evalúa la búsqueda de economías que son vulnerables frente a competidores más ágiles.

2. Diferenciación del producto.

Si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la calidad más alta.

3. Inversiones de capital.

Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a los competidores más pequeños, le permitirá

sobrevivir mas tiempo que estos en una guerra de más pequeños y más débiles, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan. La mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes anti monopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes.

#### 4. Desventaja en Costos independientemente de la Escala.

Las compañías establecidas en el mercado tienen ventas en costos que no pueden ser opuestas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materia prima, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar esta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos para evitar que la competencia cree un nicho.

#### 5. Acceso a los canales de distribución.

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencerá los distribuidores que acepten el producto mediante la reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existente, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse parte del mercado.



6. Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos.

Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada a las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacional y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

### **1.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LAS PYMES**

En la actualidad las Pymes se benefician de los conceptos y técnicas de la administración estratégica, es decir el propósito de la planeación estratégica reside en el manejo del cambio, todo esto con el fin de encontrar estrategias.

De acuerdo a Longenecker, Moore & Petty, (2001 p.121), un plan de negocios es un documento que detalla la idea fundamental que subyace en un negocio y diversas consideraciones relacionadas con su inicio. Un plan de negocios tiene cuatro objetivos básicos. En primer lugar, identifica la naturaleza y contexto de la oportunidad de negocios: ¿Por qué existe la oportunidad?, en segundo lugar, presenta el enfoque que el empresario planea tomar para explotar la oportunidad. En tercer lugar, identifica los factores que más probablemente determinen si esa aventura tendrá éxito. Por ultimo, sirve como herramienta para captar capital para el financiamiento.

Según Rodríguez, (2000 pp.21-23), la administración estratégica es un enfoque de la toma de decisiones que puede ordenar y disciplinar a todo tipo de empresas. En la actualidad las Pymes (pequeñas y medianas empresas) se benefician de los conceptos y técnicas de la administración estratégica. Un plan estratégico es tan necesario y posible en las empresas ya sean pequeñas o medianas, como en las grandes. Siempre

se trata de responder a la pregunta: ¿a quién voy a vender? Y esta conlleva a otras: qué, dónde, cómo y cuándo. Los dirigentes de las pequeñas y medianas empresas que no disponen de un equipo de reflexión estratégica y cumplan ellos mismos esa función, de ahí surge la idea de capacitar a los pequeños y medianos empresarios en la estrategia, ayudándolos a analizar y orientar su carrera.

De acuerdo a Stutely (2000 p.8), un plan de negocios es aquel que expone el método de llevar a cabo cierta actividad en cierto periodo en el futuro.

Por cierta actividad se entiende que son las operaciones de un negocio de un importante conglomerado multinacional, podría referirse a una empresa o a una pequeña división.

El cierto periodo en el futuro se refiere a ser los primeros seis años de vida de una empresa nueva, cinco años en una corporación o los 12 meses inmediatos para la elaboración de un plan más general que este pensado para los siguientes tres o cinco años.

Para Borello, (1994 p.62), el plan de negocios es un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen en detalle las acciones futuras que habrán de ejecutar tanto el dueño como los colaboradores de la empresa para, utilizar los recursos de que disponga la organización, procurar el logro de determinados resultados(objetivos y metas) y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.

La planeación estratégica es de gran importancia para las PyMEs, ya que es una herramienta básica para proponer estrategias, y así los empresarios obtendrán oportunidad de conocer los factores claves de su negocio para inducir el éxito de la misma. Sin embargo para realizar todo el proceso de la planeación se necesita tener una proyección hacia el futuro, es decir, metas.

### **1.5.1 MODELO DEL PLAN DE NEGOCIOS DE LONGENECKER, MOORE Y PETTY**

La mayoría de los empresarios están orientados a resultados, y por una buena razón. Una actitud de “si se puede” es esencial cuando se comienza un nuevo negocio. Sin ella, los empresarios corren el riesgo de quedarse paralizados por la inacción o, lo que es peor, por excesivo análisis (Longenecker, Moore & Petty, 2001 p.129).

Un plan de negocios tiene dos puntos principales:

1.- presentar una declaración claramente articulada de metas y estrategias para su uso interno.

2.-servir como un documento de venta que debe compartirse con la gente de fuera.

### **1.5.2 ELEMENTOS DE UN PLAN DE NEGOCIOS**

La preparación de un plan de negocios escrito formalmente impone una disciplina necesaria en el empresario y en el equipo administrativo. Con el fin de preparar una declaración escrita sobre la estrategia de mercadotecnia, es decir, el plan de negocios debe ser eficaz en el aspecto de vender una nueva aventura a aquello que está dentro de la compañía, cristaliza los sueños y esperanzas que motivaron al empresario a tratar de comenzar el negocio. (Longenecker, Moore & Petty, 2001 p.129)

El modelo de Plan de Negocios de Longenecker, Moore y Petty consta de los siguientes elementos: (Ver cuadro no. 5)

## CUADRO 5. MODELO DE LONGENECKER, MOORE Y PETTY



Fuente: Elaboración Propia

### 1.5.2.1 PORTADA

La portada es la primera página del plan de negocios y debe contener la siguiente información:

- Nombre de la compañía, dirección, número telefónico, número de fax y dirección electrónica.
- Logotipo de la compañía, si lo hay.
- Nombres, puestos, direcciones y números de teléfonos de los propietarios y ejecutivos clave.
- Fecha en que se emitió el plan de negocios.
- Número de la copia (para llevar el control de cuantos ejemplares están en circulación).
- Nombre de la persona que lo preparó, si es que es diferente de los propietarios y los ejecutivos clave. (Longenecker, Moore & Petty, 2001 p.131)

### 1.5.2.2 CONTENIDO

El contenido ofrece un listado secuencial de las secciones del plan, con números de página. Es decir el contenido no es más que un índice que muestra las partes que

contiene todo el documento del plan de negocios. (Longenecker, Moore & Petty, 2001 p.131)

### **1.5.2.3 RESUMEN EJECUTIVO**

El resumen ejecutivo es determinante para captar la atención del inversionista de un minuto. Debe transmitir un cuadro claro y conciso de la aventura propuesta y, al mismo tiempo, crear un sentido de entusiasmo respecto de sus posibilidades. Esto significa que debe ser escrito para que sea claro y cree interés.

De acuerdo con la situación y preferencia del empresario, el resumen ejecutivo puede adoptar la forma de una sinopsis o una narración.

*Sinopsis.* La sinopsis es el formato más sencillo de los dos resúmenes. Una sinopsis describe brevemente todos los aspectos del plan de negocios, dándole a cada tema más o menos el mismo tratamiento. Relata de manera simple, abreviada, las conclusiones de cada sección del plan de negocios. Aunque es relativamente fácil de redactar, la sinopsis puede ser de lectura algo árida para el posible inversionista.

*Narrativa.* Como la narrativa relata una historia al lector, puede transmitir mayor emoción que la sinopsis. Sin embargo, la preparación de una narrativa eficaz requiere un redactor talentoso que pueda comunicar la información necesaria y generar entusiasmo sin atravesar la frontera hacia la hipérbole. Una narrativa es más apropiada para los negocios que están irrumpiendo en nuevos campos, ya sea con un nuevo producto, un nuevo mercado o nuevas técnicas de operación. (Longenecker, Moore & Petty, 2001 p.131)

También es un buen formato para los negocios que tienen una ventaja dominante, como una patente importante o la de estar dirigidos por un empresario bien conocido. Por último la narrativa funciona bien en el caso de compañías con antecedentes o historias interesantes o impresionantes.

#### **1.5.2.4 DECLARACIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN**

La declaración de la misión de la empresa de manera concisa, por escrito, la estrategia que se pretende seguir y la filosofía de negocios para convertir en realidad la visión de un empresario.

En pocas líneas, debe transmitir la forma en que los esfuerzos combinados de todas las áreas del negocio la harán dirigirse hacia su meta. Además, debe distinguir a la empresa de todas las demás. (Longenecker, Moore & Petty, 2001 p.131)

En conclusión las declaraciones de la misión pueden variar, y de hecho lo hacen, en longitud, contenido, formato y especialidad. Sin embargo, es esencial que una declaración de misión sea simple, creíble y logable.

#### **1.5.2.5 VISIÓN PANORÁMICA DE LA COMPAÑÍA**

El cuerpo principal del plan de negocios comienza con una breve descripción de la empresa. Si una empresa ya existe, se incluye u historia. (Longenecker, Moore & Petty, 2001 p.131)

Esta sección informe al lector del tipo de negocio que se propone, los objetivos de la empresa, dónde se ubica, y si servirá a un mercado local o internacional. En muchos casos, los aspectos legales, en particular aquellos relativos a la forma de organización de la empresa, se explican en esta sección del plan de negocios. Al preparar esta sección, el empresario debe responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la naturaleza y actividad básica del negocio?
- ¿Cuándo y dónde comenzó este negocio?
- ¿Qué se ha logrado hasta la fecha?
- ¿Qué cambios se han hecho en la estructura o propiedad?
- ¿En qué etapa de desarrollo se encuentra la empresa?

- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
- ¿Cuál es su producto o servicio principal?
- ¿a qué clientes sirve?
- ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa?
- ¿Cuál es el estado económico actual y proyectado de la industria?
- ¿Cuál es la forma de organización de la empresa?
- ¿pretende la empresa convertirse en una compañía cuyas acciones se negocien en el mercado de valores o en candidato para que otros la adquieran?

### **1. 5.2.6 PLAN DE PRODUCTOS O SERVICIOS**

Como su nombre lo revela, el plan de productos o servicios estudia los productos o servicios que se ofrecerán a esos clientes de la empresa. Si se va a ofrecer un producto físico nuevo o exclusivo y existe un modelo o prototipo de trabajo, debe incluirse la fotografía respectiva en esta sección del plan de negocios. Es natural que los inversionistas muestren mayor interés por productos que se han desarrollado y que han demostrado su funcionalidad (Longenecker, Moore & Petty, 2001 p.134)

Debe identificarse cualquier característica innovadora, así como cualquier protección de patente que tenga. En muchos casos, aunque el producto o servicio pueda ser similar al que ofrecen los competidores, por ejemplo, contratación de eléctrica, cualquier característica especial debe especificarse con claridad.

### **1.5.2.7 PLAN DE MERCADOTECNIA**

Como se comentaba anteriormente, los inversionistas y acreedores potenciales le dan una alta prioridad a las consideraciones del mercado. No desean invertir en un producto que este bien trabajado, pero que rechacen los clientes. El plan de mercadotecnia debe identificar los beneficios financieros para el usuario y que el tipo de mercado que existe.

De acuerdo con tipo de mercado o servicio que se ofrece, el plan de mercadotecnia puede no solo identificar, sino también cuantificar los beneficios financieros para el usuario, por ejemplo, mostrándole a un usuario con qué rapidez puede recuperar el costo del producto o servicio mediante los ahorros en sus costos de operación. Desde luego, los beneficios también pueden asumir formas como ahorros en el tiempo o mejoras en atractivo, seguridad e higiene.

El plan de mercadotecnia debe despertar el interés del consumidor al mostrar que existe un mercado, y que los consumidores ya están listos para comprar el producto o servicio. Este análisis de mercado debe ser suficientemente detallado como para ofrecer una estimación razonable de la demanda. Una estimación de la demanda debe ser solida desde el punto de vista analítico, y basarse en algo mas que supuestos si es que ha de ser creíble para los posibles inversionistas. (Algunos planes de negocios incluyen una sección del plan de mercadotecnia). (Longenecker, Moore & Petty, 2001 p.134)

El plan de mercadotecnia también debe examinar la competencia y describir los elementos de la estrategia de mercadotecnia propuesta por ejemplo, especificar el tipo de fuerza de ventas y los métodos de promoción y publicidad que se emplearan.

#### **1.5.2.8 PLAN DE ADMINISTRACIÓN**

Los inversionistas potenciales buscan compañías bien administradas. De todos los factores que consideran, la calidad del equipo de administración es fundamental; es incluso más importante que la naturaleza del producto o servicio. Los inversionistas frecuentemente dicen que preferirían tener un equipo administrativo “A” y un producto o servicio “B”, que un equipo “B” y un producto servicio “A” por desgracia, la capacidad de un empresario para idear una nueva aventura de negocios no es garantía de su habilidad administrativa.



Por tanto el papel administrativo debe detallar la estructura organizacional propuesta de la empresa y los antecedentes de aquellos que ocuparan las posiciones clave. (Longenecker, Moore & Petty, 2001 p.135)

Desde un punto de vista ideal, los inversionistas desean un equipo administrativo bien balanceado, que incluya expertos, en finanzas y mercadotecnia, así como experiencia en producción y talento innovador. La experiencia administrativa en empresas relacionadas y en otras situaciones de inicio es particularmente valiosa ante los ojos de los posibles inversionistas.

#### **1.5.2.9 PLAN DE OPERACIONES**

El plan de operaciones ofrece información sobre la forma en que el producto se fabricará o el servicio se proporcionará; su importancia varía de empresa a empresa. Este plan analiza aspectos como la ubicación y las instalaciones: cuanto espacio necesitara el negocio y que tipo de equipo requerirá. (Longenecker, Moore & Petty, 2001 p.135)

El plan de operaciones también debe explicar el enfoque propuesto por la compañía para asegurar la calidad, controlar el inventario y emplear subcontratistas u obtener materias primas.

#### **1.5.2.10 PLAN FINANCIERO**

El análisis financiero constituye otra pieza decisiva del plan de negocios; se incluye en la sección del plan financiero. Los estados proforma, que son proyecciones de los estados financieros de la compañía, se presentan aquí para los próximos cinco años o más. Las proyecciones incluyen los balances, estados de resultados y estados de flujos de efectivo anuales para el segundo y tercer año, y después anuales para el cuarto y quinto año. Es vital que las proyecciones financieras estén apoyadas por hipótesis y

explicaciones sólidas de la forma en que se han determinado las cifras. (Longenecker, Moore & Petty, 2001 p.135)

Aunque todos los estados financieros son importantes, los estados de flujos de efectivo merecen una atención especial, porque un negocio puede ser rentable, pero fracasar en obtener flujos de efectivo positivos. Un estado de flujos de efectivo identifica las fuentes de efectivo de cuánto se obtendría de los inversionistas y cuánto se generaría de las operaciones. El estado de flujos de efectivo debe indicar con claridad cuanto efectivo se requiere de los posibles inversionistas y con qué propósito.

Dado que la experiencia les dice que el eventual rendimiento sobre su inversión dependerá principalmente de su habilidad de aprovechar la oportunidad, la mayoría de los inversionistas deseará invertir sólo durante un periodo limitado en una compañía que no cotiza en bolsa, y deseará saber cómo y cuándo puede esperar beneficiarse de su inversión. En consecuencia, el plan debe bosquejar los mecanismos disponibles para que los inversionistas puedan salir de la empresa.

#### **1.5.2.11 APÉNDICE DE DOCUMENTOS DE APOYO**

El apéndice debe contener varios materiales complementarios y anexos de apoyo para que el lector pueda ampliar su conocimiento del plan. Estos documentos de apoyo incluyen cualquier aspecto mencionado en el texto del plan de negocios, como el curriculum vitae de los inversionistas y propietarios/ administradores clave; fotografías de los productos, instalaciones y edificios; referencias profesionales; estudios de investigación de mercados; investigaciones publicadas pertinentes de venta ya firmados. (Longenecker, Moore & Petty, 2001 p.136)

## **1.6 CONCLUSIÓN**

La planeación estratégica aplicada a la microindustria "La Flor de Butrón S. de R.L MI", podrá fijar metas y objetivos a largo plazo, en los que se obtendrán beneficios como el incremento de utilidades, permanencia en el mercado y lograr la competitividad, para brindar un producto de calidad, así mismo retener a los clientes ya existentes y abarcar mas mercado. Con las estrategias que se implementaran en el plan estratégico elaborado para la microindustria antes mencionada se podrá contribuir a crear la diferenciación de la organización, obteniendo una ventaja y una fortaleza para lograr un nivel de competitividad dentro del mercado.

## **CAPITULO II**

# **ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA FLOR DE BUTRÓN**

## **2.1 INTRODUCCIÓN**

En este Capítulo se hace mención de la descripción de la evolución histórica y de la situación actual de la Flor de Butrón, así como la presentación de resultados obtenidos de encuestas aplicadas mediante una metodología que se explicara más adelante. Se hace mención del tipo de sociedad al que pertenece la empresa y su relevancia en el mercado.

Es importante mencionar que resulta trascendental la obtención de la información de la micro industria, debido a que se utilizara una metodología llamada JICA (Agencia de Cooperación Internacional de Japón) y la cual es reconocida por la Secretaria de Economía, haciendo uso de encuestas aplicadas a empleados de la empresa.

## **2.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA FLOR DE BUTRÓN**

Para entender la situación actual de la empresa se pretende conocer la evolución histórica, es decir conocer cuál es el nivel de desarrollo que tiene la empresa en cuanto a la ventaja competitiva y su lugar en el medio empresarial.

### **2.2.1 ANTECEDENTES**

Sergio Butrón Casas es una comunidad ubicada en el territorio mexicano del Estado de Quintana Roo, Municipio de Othón P. Blanco al sur del estado y se localiza a 32 kilómetros al oeste de la ciudad de Chetumal, capital del estado de Quintana Roo y cabecera municipal, el cual se comunica a través de la Carretera Federal Chetumal-Escárcega, ya que se tiene acceso mediante un desvío carretero; de acuerdo a los resultados del Censo de Población y Vivienda de 2005 realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el total de habitantes de Sergio Butrón Casas es de 2,099 de los cuales son 1,100 hombres y 999 mujeres.

La principal actividad económica de Sergio Butrón Casas es la siembra de caña de azúcar de acuerdo a los censos económicos del (INEGI, 2005) (ver tabla No.4), siendo este es el primer factor económico, quedando en segundo lugar la Ganadería y el cultivo de maíz, con base a esto el poblado tiene categoría de delegación del municipio de Othón P. Blanco.

. TABLA No.4 “UNIDADES DE PRODUCCION”

UNIDADES DE PRODUCCIÓN CON CULTIVOS PERENNES SEGÚN SUPERFICIE PLANTADA, EN PRODUCCIÓN Y VOLUMEN COSECHADO POR CULTIVO O PLANTACIÓN Y ENTIDAD Y MUNICIPIO				CUADRO 10
CULTIVO O PLANTACIÓN ENTIDAD FEDERATIVA ENTIDAD Y MUNICIPIO	UNIDADES DE PRODUCCIÓN	CULTIVOS PERENNES SUPERFICIE		VOLUMEN COSECHADO (Toneladas)
		PLANTADA (Hectáreas)	EN PRODUCCIÓN	
<b>CAÑA DE AZÚCAR</b>				
<b>QUINTANA ROO</b>	<b>2 185</b>	<b>23 073.20</b>	<b>20 619.38</b>	<b>1 537 059.11</b>
FELIPE CARRILLO PUERTO	8	3.84	1.13	45.05
OTHON P. BLANCO	2 161	23 032.03	20 589.36	1 535 546.56
BENITO JUÁREZ	8	0.52	0.33	14.94
JOSÉ MARÍA MORELOS	*	23.19	14.95	904.82
LÁZARO CÁRDENAS	*	13.62	13.62	547.73

Fuente: Datos del INEGI 2005

La microindustria “La Flor de Butrón” fue fundada en el año 2001 en el poblado de Sergio Butrón Casas Quintana Roo, formada por 20 socias las cuales son: Sra. Aurelia casillas, Sra. Socorro López, Sra. Yolanda López, Sra. Concepción López, Sra. Cecilia Carmona, Sra. Alejandra Aguilar López, Sra. Leonor López, Sra. Ernestina Juárez, Sra. Petra luna, Sra. Margarita Hernández, Sra. Elvira Hernández, Sra. Viridiana Basurto, Sra. Ángela Hernández, Sra. Ana delia Zelaya, Sra. Aquilina Martínez, Sra. Camila Castro, Sra. Carmen Ramírez, Sra. Teresa Hernández del toro, Sra. Gloria María Lizalde y Sra. Teresa Cortez virgen.

Quedando registradas en el acta constitutiva únicamente las señoras; Sra. María Aquilina Martínez Muñoz, Sra. Camila Castro, Sra. Carmen Ramírez, Sra. Teresa Hernández del toro, Sra. Gloria María Lizalde y Sra. Teresa Cortez de las cuales hasta

la actualidad debido a diversas situaciones que surgieron con el paso del tiempo solo quedan dos socias, la Sra. Gloria María Lizalde y Sra. Teresa Cortez virgen, las cuales toman el papel de representantes y máxima autoridad de dicha empresa.

La empresa se dedica a la producción de chiles en conservas, salsas y otros productos como son: Chile de árbol en escabeche, Jalapeño en escabeche, Cebollas en escabeche, Zanahorias en escabeche, Ajos en escabeche, Salsa casera, Nopales en escabeche, Habanero en escabeche, Salsa de chile de árbol, Habanero tamulado, Salsa de chile habanero amarillo y verde, Salsa de chile ixcati, Salsa de chile chipotle, Chiles rellenos, Manitas de puerco en escabeche y Horchata. La empresa trabaja solo 15 días al mes en los cuales tienen una producción de 3,000.00 unidades y al año produce 36,000.00 unidades que posteriormente se sacan a la venta.

De acuerdo a datos proporcionados por el Sistema Empresarial Mexicano (SIEM), la empresa se registro de la siguiente manera (Ver tabla No. 5,6 y 7):

TABLA No.5 "PERFIL GENERAL DE LA FLOR DE BUTRON S. DE R.L. MI"

Empresa: LA FLOR DE BUTRON S. DE R.L. MI			
Perfil General			
Sector Económico			
Giro	CURTIDO Y EMBASADO DE CHILE; SALSAS Y CONSERVAS		
Scian	115113: BENEFICIO DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS		
Inicio de operaciones	19/07/2000	Personal ocupado	4
Es proveedor del gobierno	Si	Ámbito de operación	Local
Exporta	No	Importa	no

Fuente: Datos obtenidos del SIEM 2010.

TABLA No.6 “DATOS GENERALES DE LA FLOR DE BUTRON S. DE R.L. MI”

Datos Generales			
Monto	350		
Empresa	MORAL, UNICA		
Razón Social	LA FLOR DE BUTRON S. DE R.L. MI LA FLOR DE BUTRON		
Domicilio	CALLE GUADALUPE VARGAS S/N		
Colonia o Localidad	EJIDO PROF. SERGIO BUTRON CASAS	Código Postal	77950
Calles Colindantes	ESQUINA JUSTO SIERRA Y		
Estado	Quintana Roo	Municipio	OTHON P. BLANCO
Cámara que registra	142: CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE TRANSFORMACION		
Contacto de Negocios			
(Lada) Teléfono	983 2674198		

Fuente: Datos obtenidos del SIEM 2010

TABLA No.7 “PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA FLOR DE BUTRON S. DE R.L. MI”

LA FLOR DE BUTRON S. DE R.L. MI			
Productos y Servicios			
	Principales Productos o Servicios que Ofrece	Destino	
		Nal.	Ext.
1	SALSA DE CHILE HABANERO	X	
2	NOPALES CURTIDOS	X	
3	CEBOLLAS CURTIDAS	X	
	Principales Productos o Servicios que Demanda	Origen	
		Nal.	Ext.
1	CHILE HABANERO	X	
2	CEBOLLA	X	

Fuente: Datos obtenidos del SIEM 2010.



## **2.2.2 DEFINICIONES FUNDAMENTALES**

Una empresa se refleja en la filosofía que maneja en cuanto a las definiciones fundamentales, las cuales le dan sentido y demuestran la razón de ser de la misma, es decir, en ellas el empresario planea sus metas a seguir.

### **2.2.2.1 MISIÓN**

De acuerdo a información proporcionada por la representante legal del negocio la Flor de Butrón S. de R.L MI, la Sra. Teresa Cortes menciona que la misión es: “Es una empresa productora de conservas, enfocada a satisfacer las necesidades del cliente mediante la mejora continua de sus actividades”; la cual fue elaborada aproximadamente hace cinco años, resultado de un proyecto de inversión sometido a aprobación ante el FONAES.

### **2.2.2.2 VISIÓN**

De acuerdo a información proporcionada por la representante legal del negocio la Flor de Butrón S. de R.L MI, la Sra. Teresa Cortes menciona que la visión es: Ser una empresa productora de conservas de alta calidad, con un crecimiento constante en todos los aspectos, permitiendo a sus socias mejores condiciones de vida mediante la transformación y venta de sus productos logrando el reconocimiento por su calidad, sanidad, calidez y excelente manejo de los recursos. La cual fue elaborada aproximadamente hace cinco años, resultado de un proyecto de inversión sometido a aprobación ante el FONAES.

### 2.2.2.3 OBJETIVOS

La empresa no cuenta con objetivos, sin embargo es importante mencionar que los objetivos son lo esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la misma.

De acuerdo con Miguel Ángel Quintana, la función primera y fundamental de una empresa es establecer los objetivos a alcanzar; una definición clara y precisa es esencial para conseguir los fines de la actividad de la empresa, y en su caso para lograr su supervivencia. (Daza, 2005 p.64)

### 2.2.2.4 PRODUCTOS

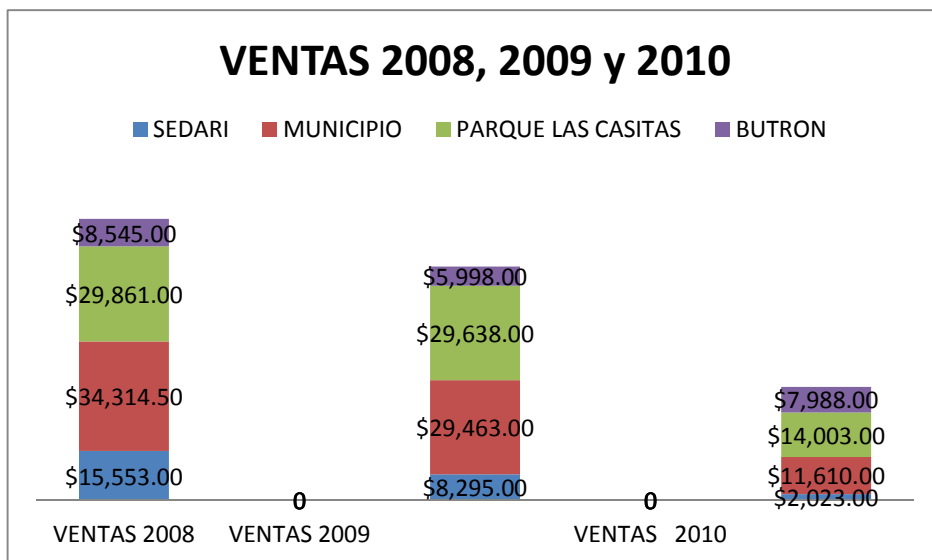
El producto que ofrece la empresa son las salsas de chile habanero, nopales curtidos y cebolla curtida, ya que estos son los principales de la misma, sin embargo para poder sobresalir en el mercado, las socias decidieron producir agua de Horchata elaborada con arroz, la elaboración de dulces como: de coco, de pepita, papaya, nance y cacahuete, siendo estos productos de temporada.



### 2.2.2.5 CLIENTES

Los clientes de la microindustria la Flor de Butrón, en su mayoría son instituciones de Gobierno (SEDARI, CAPA, MUNICIPIO, SEDE y la CANACO), entre otras están los estados y municipios a los que acuden de acuerdo a los eventos que se presenten, por ejemplo: Veracruz, Campeche, Mérida, México, Cancún, Cozumel y Playa del Carmen. Así mismo las personas del poblado de Butrón también adquieren productos. (Ver tabla No.8)

TABLA No. 8 “VENTAS 2008,2009 y 2010”



Fuente: Elaboración Propia con datos de la Flor de Butrón.

Cuadro No. 6 “VENTAS EN PORCENTAJES”

Ventas 2008	Ventas 2009	Ventas 2010
SEDARI 17.61%	SEDARI 11.30%	SEDARI 5.67%
MUNICIPIO 38.87%	MUNICIPIO 40.14%	MUNICIPIO 32.59%
CASITAS 33.83%	CASITAS 40.38%	CASITAS 39.30%
BUTRÓN 9.68%	BUTRÓN 8.17%	BUTRÓN 22.42%

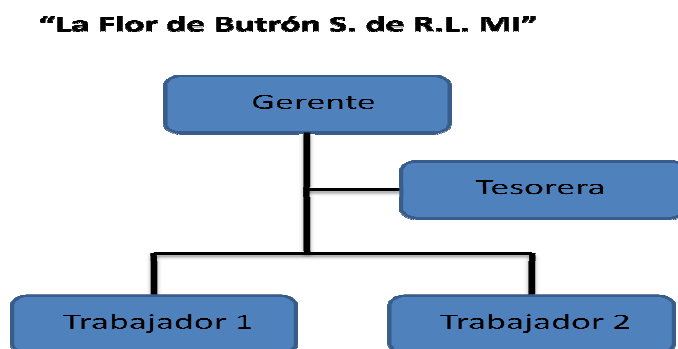
Fuente: Elaboración Propia con datos de la Flor de Butrón.

Como puede apreciarse en el cuadro No. 6 Relativo a las ventas de la empresa la Flor de Butrón, el cliente más importante para el 2008 fue el municipio de Othón P. Blanco representando un 38.87%, en segundo término se encuentra el Parque las Casitas con un 33.83%, estos porcentajes cambian en el siguiente año 2009 el parque las casitas obtuvo un 40.38% y municipio un 40.14%, en el año 2010 el parque las casitas tiene un 39.30% y municipio un 32.59%.

### 2.2.2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional tiene como propósito definir el procedimiento necesario para alcanzar un objetivo principal. Es decir, se presenta de forma jerárquica, en donde se desplazan los departamentos de acuerdo a su categoría. (Ver cuadro No.7)

CUADRO NO.7 “ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL”



Fuente: Elaboración Propia con datos obtenidos de la microindustria “La Flor de Butrón S. de R.L. MI”

### 2.2.2.7 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

En el organigrama funcional se describen las tareas que realizarán las personas que ocuparán cada puesto:

**Gerente:**

- Mantiene comunicación con los proveedores.

- Es responsable de las relaciones de la empresa entre el consumidor.
- Se encarga de las compras de la materia prima, tramites en la S.H.y.C.P.
- Participa en la elaboración de las salsas.

**Tesorerera:**

- Se encarga del registro de las ventas y los gastos obtenidos durante cada año, llevando un control en el libro diario.
- Participa en la elaboración de las salsas.
- Realiza los pagos a los trabajadores.

**Trabajador 1:**

- Limpieza de la materia prima.
- Cortar la materia prima.
- Cocer la materia prima.
- Moler la materia prima para su transformación.
- Envasar la producción de salsas.
- Lavar las herramientas utilizadas en la elaboración de los productos.

**Trabajador 2:**

- Limpieza de la materia prima.
- Cortar la materia prima.
- Cocer la materia prima.
- Moler la materia prima para su transformación.
- Envasar la producción de salsas.
- Lavar las herramientas utilizadas en la elaboración de los productos.

### **2.2.3 INFRAESTRUCTURA**

En este apartado se desglosa el mobiliario y equipo que se utiliza en la empresa para elaborar los productos, siendo estas parte del activo de la empresa. Destacando que el mobiliario y accesorios con los que cuenta la empresa no tienen costo alguno debido a que todo se les otorgo a través de proyectos de inversión del estado de Quintana Roo.

### 2.2.3.1 MOBILIARIO Y EQUIPO

La infraestructura con la que cuenta la micro industria “La Flor de Butrón S.A de R.L MI” fue otorgada por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social a través del servicio estatal de empleo hace cinco años, a continuación se presentan las siguientes herramientas de trabajo. (Ver cuadro No. 8):

CUADRO No. 8 INFRAESTRUCTURA DE LA FLOR DE BUTRON

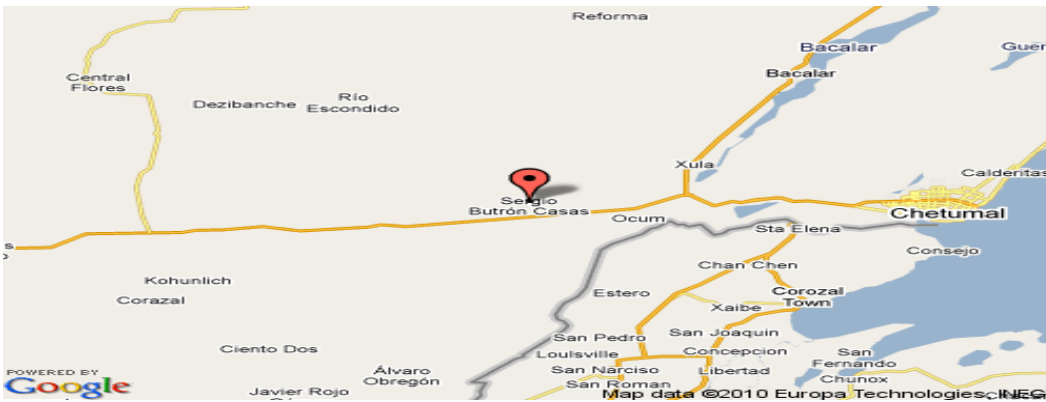
CONCEPTO	CANTIDAD
MOLINOS	2
SILLAS	2
BASCULA	1
SELLADOR	1
OLLAS(FABRICACION DE CHAROLA, FABRICACION DE OLLA CON AGARRADERA, FABRICACION DE VAPORERA, FABRICACION DE OLLA RECTA DE 20 Y 80 LTS, FABRICACION DE VAPORAREA CON AGARRADERA DE 50 CM DE ALTO)	6
ESTUFA INDUSTRIAL	1
TANQUE DE GAS	2
CUCHILLOS	11
MESA	1
LOCAL	1
LICUADORA INDUSTRIAL	1
CILINDRO ESTACIONARIO	1

Fuente: Elaboración Propia con datos de la Flor de Butrón.

### 2.2.3.2 UBICACIÓN DEL LOCAL

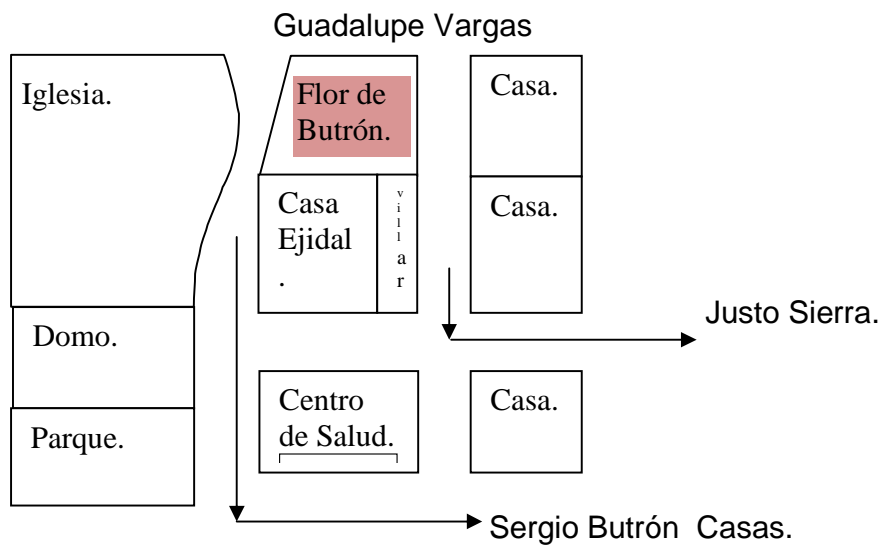
En la figura 1 se localiza la comunidad de Sergio Butrón Casas en donde se encuentra ubicada la empresa. Y en la figura 2 se encuentra la ubicación de dicha empresa dentro de la localidad.

FIGURA No. 1 “UBICACIÓN DEL POBLADO BUTRON”



Fuente: Datos obtenidos de Google Map.

FIGURA NO. 2 “UBICACIÓN DE LA FLOR DE BUTRON”

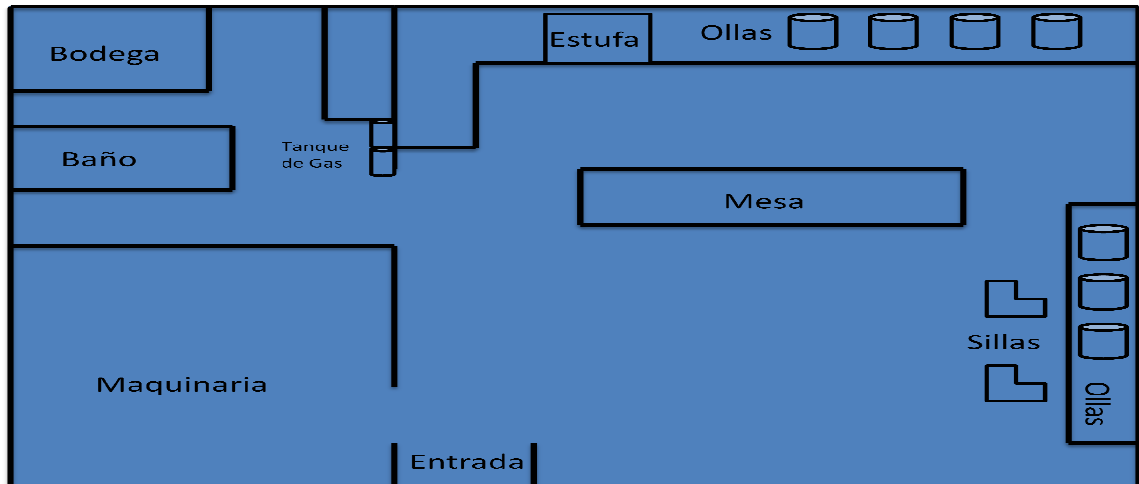


Fuente: Elaboración Propia con datos de la Flor de Butrón.

### 2.2.3.3 PLANO DE LAS INSTALACIONES

A continuación el plano de las instalaciones de la empresa (ver figura No.3):

FIGURA No. 3 “PLANO DE LAS INSTALACIONES”



Fuente: Elaboración propia con datos de la “La Flor de Butrón S. de R.L.MI”

### 2.2.3.4 MAQUINARIA

La maquinaria con la que se cuenta para realizar la transformación de la materia prima son cuatro molinos, los cuales sirven para moler el chile habanero, el chile de árbol y el arroz para hacer el agua de horchata.

### 2.2.4 REGIMEN FISCAL

La flor de Butrón tiene régimen fiscal de pequeño contribuyente desde el 19 de Julio del año 2000, ya que solo expiden nota de remisión y no facturan, los impuestos que pagan son por los ingresos que tiene, es decir, no pagan permisos municipales, y no cuentan con licencia de funcionamiento estatal. Los permisos que tienen para vender su producto son otorgados por el gobierno y no tienen costo.



## 2.2.5 RÉGIMEN JURIDICO

La Flor de Butrón tributa bajo la figura jurídica como persona moral porque está constituida como sociedad de responsabilidad limitada micro industrial.

De acuerdo con el artículo 50 de la Ley de Sociedades Mercantiles, “la sociedad de responsabilidad limitada, es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que tales partes sociales puedan ser representadas por títulos negociables a la orden o al portador, pues solo serán cedibles en los casos y con los requisitos que marca la ley”. (Quevedo Coronado, 2004 p.69).

Características de la sociedad de responsabilidad limitada:

**Capital mínimo:** el capital social será inferior a \$3,000.00 y se dividirá en partes sociales, que pueden ser de valor y categoría desiguales, pero en todo caso serán de \$1.00 o de un múltiplo de esta cantidad; al constituir la sociedad el capital deberá estar íntegramente suscrito y exhibido, por lo menos el 50 por ciento del valor de cada parte social. Infomipyme, 2011

**Aportaciones suplementarias:** cuando así lo establezca el contrato social, los socios, además de sus obligaciones generales, tendrán la de hacer aportaciones suplementarias en proporción a sus primitivas aportaciones, y no podrán convenir aportaciones consistentes en trabajo o servicio personal de los socios. Infomipyme, 2011

**Socios:** ninguna sociedad de responsabilidad limitada tendrá más de 50 socios.

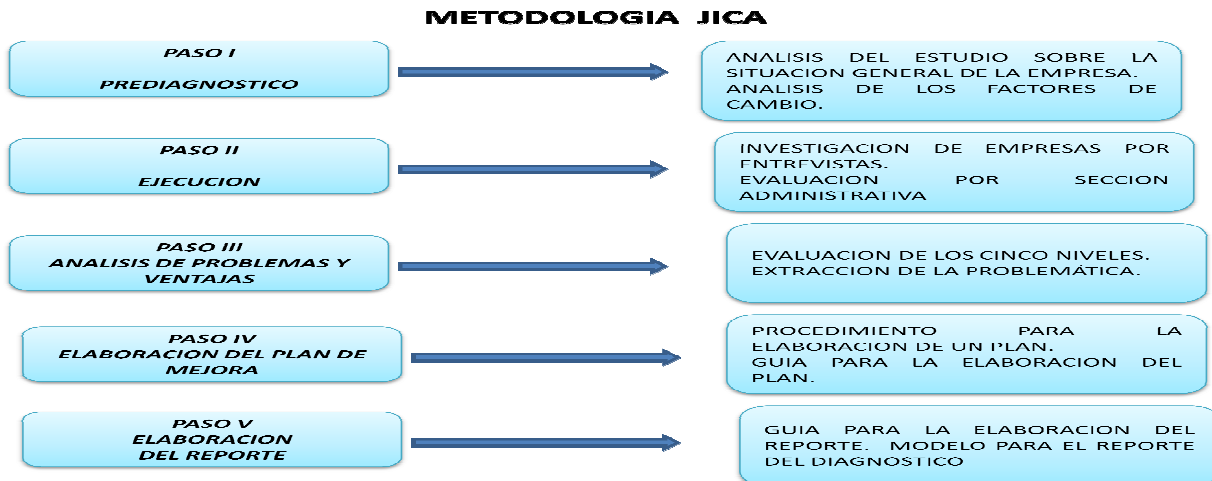
## 2.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

### 2.3.1 METODOLOGÍA

Para el diagnóstico de la empresa se utiliza la metodología elaborada por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) y reconocida por la Secretaría de Economía. Esta metodología plantea la aplicación de una entrevista al propietario, así como a los trabajadores de la empresa.

Esta metodología es representada en forma esquemática. (Ver cuadro No. 8)

CUADRO No. 9 “METODOLOGIA JICA”



Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía.

## 2.3.2 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos del diagnóstico realizado a los socios de la Flor de Butrón así como a los empleados de la misma, fue a través de encuestas aplicadas a cada uno de ellos, elaboradas con los siguientes apartados:

### 2.3.2.1 EVALUACIÓN DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA

Con base a la información obtenida de las encuestas aplicadas a los empleados de la Flor de Butrón, resulto lo siguiente:

La empresa cuenta con misión y visión, las cuales no son comprendidas totalmente, pero si tienen noción de la existencia de las metas de la misma y de lo que se desea lograr a largo plazo.

No se tienen por escrito los objetivos de la misma, sin embargo se fijan objetivos a corto y largo plazo. Para que se tenga un buen control en la empresa se cuenta con una persona que realiza las funciones de tesorera.

### **2.3.2.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL**

El trabajo que se realiza en la empresa no daña al medio ambiente ni la salud de la sociedad, ya que no genera contaminantes que puedan dañar el ambiente.

La importancia de la responsabilidad social es de acuerdo a las disposiciones sociales de la empresa, ya que, no pueden ser funciones aisladas, deben ir de acuerdo a la misión, visión, valores y estrategia de la empresa. Precisamente es ahí donde está el éxito del negocio, en saber mantener un balance y una adaptación entre todas esas tareas. Cuando los empresarios forman su negocio con actividades sociales, la imagen de la compañía mejora.

### **2.3.2.3 ESTRATEGIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

La empresa cuenta con maquinaria, la cual ya es obsoleta puesto que tiene más de cinco años en uso, sin embargo, la empresa continua produciendo la misma cantidad de productos, aunque las socias pretenden adquirir maquinaria nueva para facilitar su producción.

El planteamiento de estrategias dentro de la empresa es importante, porque de ahí se toman las decisiones correctas para la organización, también existe compromiso por parte de los trabajadores de la misma.

### **2.3.2.4 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

La organización de la empresa es pequeña, debido a que no cuenta con muchos empleados, solo existen dos socias, las cuales realizan las funciones de los trabajadores temporales.

El método de las condiciones laborales es reducido, porque solo se contrata dos empleados y este a su vez es por temporada. Existe un buen trato de trabajo entre los empleados y las socias, también se da la colaboración equitativa, con el fin agilizar el trabajo y mantener un buen funcionamiento de la empresa.

### **2.3.2.5 INFORMACIÓN**

La información de la empresa se basa en los registros del libro diario, en el cual se ven reflejadas las ventas y gastos de la misma. La información esta actualizada puesto que el registro se hace constantemente.

Se planea tener un sistema de computarización para realizar el registro de las ventas y gastos de la empresa, con el fin de agilizar la captura de la información.

La información de toda empresa debe estar bien organizada y actualizada, con el objetivo de tener un fácil acceso a la misma, siempre y cuando existe tecnología de por medio.

### **2.3.2.6 PLANES DE ADMINISTRACIÓN**

Los planes de administración no están por escrito, sin embargo, las socias tienen conocimiento de las actividades que se tienen que realizar a corto y largo plazo.

Para una empresa es importante tener planes de administración, pues en el se establecen objetivos específicos, logrando un desempeño en las actividades de la misma, por medio de procedimientos o estrategias.

## **2.3.3 EVALUACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA**

### **2.3.3.1 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS**

La empresa no cuenta con documentación para contratar al personal. Sin embargo es importante mencionar que debe existir una política de recursos humanos dentro de la

empresa, para que se tenga en cuenta al empleado, así mismo lograr buenas relaciones laborales.

### **2.3.3.2 ADMISIÓN Y EMPLEO**

La empresa no cuenta con un reglamento para la contratación del personal. El personal que se contrata son dos personas de sexo femenino, las cuales son amas de casa que tienen tiempo para trabajar en la empresa. Existe un reglamento en la empresa el cual solo lo conocen las socias, los empleados temporales no conocen el documento ni el contenido.

En cuanto a la admisión y empleo del personal, es importante en todas las empresas, ya que, los empleados deben tener un contrato para asegurar su puesto y tener sus prestaciones.

### **2.3.3.3 SISTEMA DE EVALUACIÓN**

En cuanto al sistema de evaluación, la empresa no tiene una forma para evaluar a los empleados, esto es porque los empleados son contratados temporalmente.

El sistema de evaluación dentro de una empresa es de gran importancia, puesto que los trabajadores de la misma podrán ascender de puesto de acuerdo a la evaluación que se aplique en la organización, con el fin de beneficiar al empleado con un nuevo puesto o un incremento de sueldo.

### **2.3.3.4 COMUNICACIÓN**

La empresa no mantiene comunicación con los empleados, es decir no les comunica información referente a la empresa, solo las socias la conocen.

No existen programas de capacitación porque los empleados no son permanentes sino temporales y esto hace que no se lleven a cabo las actividades de adiestramiento.

La comunicación dentro de una compañía debe ser de gran importancia, ya que los empleados necesitan tener comunicación entre ellos, con el fin de obtener un mejor desempeño en la empresa.

### **2.3.3.5 DESARROLLO DE CAPACIDAD**

La empresa no cuenta con un desarrollo de capacidad en el área de recursos humanos, ya que en este desarrollo se presentan las capacidades de cada trabajador.

Es indispensable para cada organización elaborar programas de capacitación del personal, con el fin de conocer sus habilidades, siendo parte de la superación personal de cada uno de ellos.

### **2.3.3.6 BIENESTAR Y SEGURIDAD**

La empresa cuenta con gorros y cubre bocas para la protección de los empleados. Sin embargo no cuenta con una norma de seguridad en la cual se establezca el reglamento que especifique el uso adecuado de las herramientas para la transformación y producción de la materia prima.

En toda organización es obligatorio contar con normas de seguridad e higiene para la protección de los empleados y así crear un buen ambiente laboral.

## **2.3.4 EVALUACIÓN DEL ÁREA DE FINANZAS DE LA EMPRESA**

### **2.3.4.1 SISTEMA Y PROCEDIMIENTOS DE CONTABILIDAD**

Con las encuestas aplicadas en la empresa la Flor de Butrón, se lleva un control de sus gastos y ventas en el libro diario, haciendo como uso de la contabilidad.

La contabilidad dentro de una empresa es de gran importancia, porque en ella se lleva a cabo el registro y análisis de las operaciones económicas realizadas por la organización.

#### **2.3.4.2 PLAN DE INVERSIÓN EN LAS INSTALACIONES Y MÁQUINAS**

La inversión del equipo y de las maquinarias es mínima, ya que la mayoría de las herramientas de trabajo fueron otorgadas por proyectos de inversión del gobierno del estado de Quintana Roo.

Cuando se invierte en las instalaciones y maquinaria para las empresas, es con el objetivo de obtener un incremento en la producción e innovación de la organización.

#### **2.3.4.3 RENTABILIDAD**

De acuerdo a las encuestas aplicadas en la empresa la Flor de Butrón, los datos obtenidos con respecto a la rentabilidad de la empresa es de acuerdo a la cantidad de materia prima que se compra para producir, y en cuanto a los ingresos obtenidos por las ventas, son para cubrir los gastos de materia prima y para el pago de los trabajadores, es decir que las utilidades de la empresa son mínimas.

#### **2.3.4.4 SEGURIDAD (ESTRUCTURA FINANCIERA)**

La empresa ha obtenido créditos, los cuales ha terminado de pagar con las ventas de la producción. Dentro de la organización no se realizan cálculos para conocer sus costos fijos y variables, es decir no se maneja un programa en donde se conozca el punto de equilibrio y la tasa de utilidad de la misma.

La estructura financiera es importante para toda organización, porque en ella se lleva un control del presupuesto con el que se cuenta y se realiza una comparación de los resultados obtenidos durante el ejercicio.

#### **2.3.4.5 LIQUIDEZ CAPITAL**

La Flor de Butrón tiene poca liquidez financiera ya que solo obtiene ingresos para cubrir sus gastos, y no cuenta con apalancamiento financiero, sin embargo ha obtenido créditos pero con intereses mínimos.

Toda empresa debe de contar con liquidez financiera, esto implica una posición competitiva frente al mercado, haciendo a la organización más rentable y con mejores estrategias.

#### **2.3.5 EVALUACIÓN DEL ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS DE LA EMPRESA**

##### **2.3.5.1 MERCADO**

El mercado objetivo de la Flor de Butrón no está definido puesto que el producto se dirige a todas las personas. La empresa no cuenta con publicidad para dar a conocer el producto.

Para las organizaciones es necesario conocer el mercado meta al cual se dirigen, pues en él se tienen en cuenta los posibles clientes o consumidores del producto que sale a la venta. Un estudio de mercado es lo correcto para lanzar un producto, ya que en este se conocen las características del mercado al que se dirige.

##### **2.3.5.2 ESTRATEGIA DE MERCADO**

La Flor de Butrón no cuenta con estrategias de mercado, pero las compras de la materia prima se realizan cuando el producto se está agotando. La materia prima que



se compra es exacta para el número de producción que se desea alcanzar, también para cubrir los gastos y el pago de los empleados.

### **2.3.5.3 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

La empresa cuenta con clientes frecuentes, sin embargo no cuenta con la capacidad para detectar e investigar cuales son las necesidades que demandan los consumidores. No cuenta con un buzón de quejas o sugerencias, ni con una pagina web en la que se puedan dar a conocer las opiniones de los clientes.

La satisfacción del cliente es lo más importante en una empresa ya que si el cliente está satisfecho con el producto o servicio adquirido, no habrá queja alguna y la empresa será reconocida por el mismo. Sin embargo cuando existen opiniones de los clientes hacia la organización es porque se necesita mejorar la producción o el servicio. Muchas veces se piensa que una opinión es mala, no obstante sirve para mejorar la calidad del mismo y así tomar en cuenta al cliente. Consultoriapyme, 2011

### **2.3.5.4 SERVICIO PARA PRODUCTOS**

En cuanto a los servicios y los productos que se ofertan en el mercado son los más importantes para los clientes, pues son los que cubren las necesidades y les dan beneficios a los mismos.

En esta etapa se tiene conocimiento de la competencia que existe entre las organizaciones y del ciclo de vida del producto o servicio, claro está, que son empresas grandes y que tiene la capacidad para realizar análisis de su situación.

### 2.3.6 CONCLUSIONES

En este Capítulo se analizó la situación actual de la empresa La Flor de Butrón, con el objetivo de identificar las necesidades de la misma, se realizó un evaluación del área de Administración, de Recursos Humanos, de Finanzas, con la utilización de encuestas aplicadas a los empleados para identificar los principales problemas que enfrenta la empresa.

Respecto al área de Administración, la misión y visión están por escrito y la conocen las socias, pero no son comprendidas. La organización administrativa de la empresa es pequeña pues solo son dos socias las que llevan a cabo el desempeño de la misma. De igual manera la empresa cuenta maquinaria que facilita la producción. Sin embargo lo que se produce no daña al medio ambiente.

En cuanto al área de Recursos Humanos no existe un reglamento en el cual se de a conocer el perfil del trabajador, por lo que no hay condiciones de trabajo que son establecidas por la ley del trabajo. El contrato de las personas que laboran en la empresa no es un documento, ya que no existe una forma para contratar y evaluar al mismo de acuerdo a sus habilidades.

En el área de Finanzas se cuenta con un registro de los gastos y ventas en el libro diario, haciendo referencia a la contabilidad que se lleva en la empresa, sin embargo no se cuenta con un sistema de contabilidad en el que se lleven a cabo los balances financieros de la misma.

En el área de Mercadeo y ventas, la empresa cuenta con clientes frecuentes, sin embargo no conoce sus necesidades, ya que se necesita un estudio de mercado para conocer a los posibles clientes y las características del mismo, siendo esto parte importante del mercadeo dentro de la empresa para poder obtener utilidades y mejorar la producción.

**CAPITULO III**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
MICROEMPRESA LA FLOR DE  
BUTRÓN**

### **3.1 INTRODUCCIÓN**

En el presente Capítulo se plantea el plan estratégico desarrollado para la microempresa La Flor de Butrón, resultado del diagnóstico realizado y plasmado en el Capítulo anterior y la aplicación de la metodología JICA (Agencia de Cooperación Internacional de Japón).

La Flor de Butrón es una microindustria que se dedica a la producción de salsas, fue fundada en el año 2001 en el poblado de Sergio Butrón Casas, formado con veinte socias, después cuando se constituyó como sociedad de responsabilidad limitada se registraron solamente siete socias. Actualmente solo quedan dos socias las cuales elaboran salsas de chile habanero, ixcati, chipotle, y cebolla curtida; dejando la producción de horchata.

### **3.2 MISIÓN**

Somos una empresa productora y comercializadora de salsas de chile habanero, chile ixcati y chipotle, el cual está enfocada a satisfacer las necesidades del cliente, ofreciendo productos de calidad mediante la mejora continua de sus actividades.

### **3.3 VISIÓN**

Ser la empresa número uno en la producción de salsas de chile habanero, chile ixcati, chile chipotle, de alta calidad, logrando un crecimiento que beneficie a las socias, obteniendo mejores condiciones de vida; posicionándose en el mercado local, regional y nacional, consiguiendo el reconocimiento por la eficacia y manejo de recursos dentro de la sociedad.

### **3.4 OBJETIVOS**

#### **3.4.1 OBJETIVOS A CORTO PLAZO**

- Posicionar a la empresa en el mercado Local (municipio de Othón P. Blanco), captando un 25% de este.

- Posicionarse como proveedor dentro del mercado de alimentos y bebidas en un 10%.
- Incrementar el margen de ganancia en un 5% que se repartirá posteriormente a las socias.
- Adquirir la infraestructura necesaria para aumentar la producción.
- Reparación de la maquinaria de a empresa.

#### **3.4.2 OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO**

- Posicionar a la empresa en el mercado regional (municipio de Othón P. Blanco), captando un 25% de este.
- Incrementar el margen de ganancia en un 10% que se repartirá posteriormente a las socias.
- Adquirir nueva maquinaria para la producción.

#### **3.4.3 OBJETIVOS A LARGO PLAZO**

- Crecimiento de las ventas del producto y la demanda del mismo en un 75%.
- Posicionar la producción de salsas en el mercado nacional en un 15%.
- Ampliar la producción a salsas de chile ixcati, chile habanero y chile chipotle.
- Producir horchata y cebolla curtida.

### **3.5 PRODUCTOS**

De acuerdo con el diagnóstico realizado a través de la metodología JICA y de conformidad con el análisis de los ingresos de la empresa se recomienda que continúe produciendo salsas de chile habanero, ixcati y jalapeño, en presentaciones de 148 ml, mediante la comercialización directa del producto hacia el cliente.

### 3.6 ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

En este apartado se realiza un análisis de las cinco fuerzas de Porter, con base a la información obtenida de la microindustria La Flor de Butrón.

- **Amenaza de nuevos competidores**

En la actualidad no existe una amenaza de nuevos competidores en la localidad de Sergio Butrón Casas, sin embargo fuera de la localidad existen microempresarios que producen salsas de chile habanero los cuales podrían ser una amenaza para la micro industria la Flor de Butrón, aunque las socias de la micro industria están capacitadas para contrarrestar la competencia.

- **Rivalidad entre competidores**

No existe rivalidad entre competidores, ya que, la microindustria no cuenta con competencia directa, y esta a su vez cuenta con experiencia y capacitación. Sin embargo existen empresas fuera de la localidad de Sergio Butrón Casas, estas producen lo mismo que la Flor de Butrón, formando parte de una competencia indirecta y ya posicionada.

- **Poder de negociación de los proveedores**

La empresa cuenta con proveedores con los cuales se tiene una buena relación y mutuo acuerdo para la negociación de la materia prima, es decir existe una igualdad en los acuerdos que se hacen en la realización de compra.

- **Poder de negociación de los clientes**

La forma de mantener a los clientes en la micro industria la Flor de Butrón es conociendo sus necesidades para poder cubrir con ellas y así lograr la satisfacción del cliente. Así mismo atraer a los nuevos y futuros clientes mediante la utilización de la publicidad y realizando degustaciones o muestras de los productos.

- **Amenaza de ingreso de servicios sustitutos**

La micro industria la Flor de Butrón cuenta con la producción de salsa de chile habanero, ixcati y chipotle, las cuales hacen que esta sociedad sea única en el

mercado, ya que no existe otra empresa que realice el mismo producto utilizando los mismos ingredientes.

### **3.7 ANALISIS FODA**

#### **Factores externos de la Flor de Butrón**

##### **OPORTUNIDADES**

- Ser la única empresa a nivel regional que realice la producción de salsas de chile habanero, ixcati y jalapeño.
- Generación de empleos a las personas del poblado Sergio Butrón casas, Quintana Roo.
- Mercado potencial.

##### **AMENAZAS**

- Creación de una micro industria que produzca lo mismo.
- Empresas establecidas que producen lo mismo.
- La generación de huracanes en temporada.
- La demora de la materia prima al ser trasladada a la empresa.

#### **Factores internos de la Flor de Butrón**

##### **FORTALEZAS**

- Personal capacitado para la producción (socias).
- Tener la maquinaria y herramientas adecuada para la producción.
- Utilizan conservadores para la duración de un año del producto.
- Es una empresa reconocida por sus clientes durante 10 años.

##### **DEBILIDADES**

- Carencia de automóviles para transportar el producto.
- Falta de canales de distribución de la producción.
- Falta de administración de los recursos.

- Falta de Promoción y Publicidad de los productos.

### 3.8 ANALISIS DE ANSOFF

- **Penetración en el mercado**

La empresa cuenta con antigüedad en la producción de salsas de chile habanero, ixcati y jalapeño, y esta a su vez tiene una aceptación por parte del mercado, es decir que el producto es aceptado por los clientes y consumidores. Actualmente no existe competencia directa dentro de la empresa, sin embargo existen personas que realizan salsas y las venden en pequeñas cantidades siendo esta parte de una competencia indirecta para la empresa la Flor de Butrón.

- **Diferenciación o desarrollo de productos/ servicios**

En este punto se habla del desarrollo de un nuevo producto por lo cual se recomienda a la empresa producir solo salsas de chile habanero, ixcati y jalapeño, y a largo plazo se pretende producir horchata y productos curtidos como son: cebolla, ajo y nopal.

- **Segmentación o desarrollo de mercados**

La producción de las salsas se dará a conocer mediante los medios de comunicación como folletos y en dado caso con patrocinios o en la radio. A largo plazo se pretende abrir una sucursal en otro estado de la Republica Mexicana.

- **Diversificación**

La diversificación de las salsas de chile habanero se puede hacer mediante la obtención de nuevos mercados para introducción del producto o bien crear nuevos productos para introducir en ellos. Esto puede ser implementando nuevas salsas con diferentes tipos de chile en presentaciones de 148 ml.

### 3.9 CLIENTES

De acuerdo a datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) el mercado al que va ir dirigido el producto es a los restaurantes, ya



que en ellos se encuentra la proyección de demanda. Se establecieron 3 años en los cuales se pronóstico la demanda, el año 1999, 2004 y 2009, es decir para los años 2012, 2013 y 2014.

La proyección de la demanda se llevó a cabo mediante el programa de Mercadotecnia tomada del libro Conceptos y Estrategias de Miguel Santesmases Mestre y Adriana Sánchez Guzmán. (Miguel Santesmases Mestre, 2002). La demanda proyectada es la siguiente:

CUADRO NO.10 PROYECCIÓN DE DEMANDA 2012-2015

PROYECCION DE DEMANDA	2012	2013	2014	2015
Proyeccion de la demanda en restaurantes del Municipio de Othon	590	757	839	843
Porcentaje de captación	59	76	84	84
Consumo anual por restarurante	1404	1404	1404	1404
Aproximado de consumo anual	82877	106234	117804	118357
Precio	12	12	12	12
Ingreso anual	\$ 994,520.59	\$ 1,274,803.92	\$ 1,413,648.29	\$ 1,420,286.40
Consumo mensual	6906.393	8852.805	9817.002	9863.1
Produccion semanal	1593.783	2042.955	2265.462	2276.1

Fuente: Elaboración Propia con datos del INEGI.

CUADRO NO.11 UNIDADES ECONOMICAS E INDICE DE PRECIOS

AÑOS	INPC	NUMERO UNIDADES	PROYECCIÓN
1999	13.15	618	590.29
2004	6.73	673	756.65
2009	3.55	895	839.06

Fuente: Elaboración Propia con datos del INEGI.

### 3.9.1 RESULTADO DE LA PROYECCION DE LA DEMANDA

Con base a los datos de la proyección de la demanda y de las unidades económicas e índice de precios se estableció el estado de pérdidas y ganancias anual al 2012. Ver cuadro no. 12 “Estado de Pérdidas y Ganancias anual 2012,2013, 2014 y 2015”

#### CUADRO No. 12 “ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS ANUAL AL 2012”

##### ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS ANUAL AL 2015

	2012	2013	2014	2015
<b>CONCEPTO</b>				
<b>VENTAS</b>	\$ 1,102,464.00	1,157,587.20	1,212,710.40	1,273,345.92
<b>COSTO DE VENTAS</b>	\$ 745,797.98	\$ 771,150.31	\$ 796,482.30	\$ 823,862.25
<b>UTILIDAD MARGINAL</b>	\$ 356,666.02	\$ 386,436.89	\$ 416,228.10	\$ 449,483.67
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	\$ 7,450.00	\$ 7,599.00	\$ 7,750.98	\$ 7,906.00
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	\$ 82,840.87	\$ 86,959.34	\$ 91,319.38	\$ 94,660.88
<b>UAI</b>	\$ 266,375.15	\$ 291,878.55	\$ 317,157.74	\$ 346,916.79
<b>ISR</b>	\$ 20,819.67	\$ 21,922.13	\$ 23,024.60	\$ 24,237.31
<b>PTU</b>	\$ 15,302.46	\$ 16,112.77	\$ 16,923.08	\$ 17,814.42
<b>UDI</b>	\$ 230,253.02	\$ 253,843.65	\$ 277,210.07	\$ 304,865.07
<b>DEPRECIACIÓN</b>	\$ 45,000.00	\$ 45,000.00	\$ 45,000.00	\$ 45,000.00
<b>AMORTIZACIÓN</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PAGO DE DEUDA</b>	-	-	-	-
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	\$ 275,253.02	\$ 298,843.65	\$ 322,210.07	\$ 349,865.07

Fuente: Elaboración Propia con datos de la Flor de Butrón.

De acuerdo a los datos obtenidos en el cuadro anterior se prevé que la microindustria la Flor de Butrón no cuenta con saldo inicial debido a que tiene la infraestructura necesaria para poder producir al cien por ciento, es decir, la empresa produce pero no utiliza la maquinaria al máximo. Su ganancia se refleja en el año 2012 con \$275,253.02, en el 2013 con \$298,843.65, en el 2014 con 322,210.07 y en el 2015 con una ganancia de 349,865.07. Tomando en cuenta que la proyección de ventas de salsas será un incremento para la producción, ya que se agregara a la producción existente, la propuesta de 27 salsas por cada restaurante en la ciudad de Chetumal Quintana Roo.

### 3.9.2 PROYECCIÓN DE VENTAS 2012, 2013, 2014 Y 2015

**TABLA No. 9 “PRONOSTICOS DE VENTAS 2012”**

**PRONOSTICOS DE VENTAS 2012**

MES	NUMERO DE VENTAS DE SALSAS AL MES	PRECIO UNITARIO	TOTAL AL MES
ENERO	7656	12.00	91,872.00
FEBRERO	7656	12.00	91,872.00
MARZO	7656	12.00	91,872.00
ABRIL	7656	12.00	91,872.00
MAYO	7656	12.00	91,872.00
JUNIO	7656	12.00	91,872.00
JULIO	7656	12.00	91,872.00
AGOSTO	7656	12.00	91,872.00
SEPTIEMBRE	7656	12.00	91,872.00
OCTUBRE	7656	12.00	91,872.00
NOVIEMBRE	7656	12.00	91,872.00
DICIEMBRE	7656	12.00	91,872.00
<b>TOTAL</b>	<b>91872</b>	<b>144.00</b>	<b>1,102,464.00</b>

INCREMENTO 5%

Fuente: Elaboración Propia con datos de la Flor de Butrón.

**TABLA No. 10 “PRONOSTICOS DE VENTAS 2013”**

**PRONOSTICOS DE VENTAS 2013**

MES	NUMERO DE VENTAS DE SALSAS AL MES	PRECIO UNITARIO	TOTAL AL MES
ENERO	8039	12.00	96,465.60
FEBRERO	8039	12.00	96,465.60
MARZO	8039	12.00	96,465.60
ABRIL	8039	12.00	96,465.60
MAYO	8039	12.00	96,465.60
JUNIO	8039	12.00	96,465.60
JULIO	8039	12.00	96,465.60
AGOSTO	8039	12.00	96,465.60
SEPTIEMBRI	8039	12.00	96,465.60
OCTUBRE	8039	12.00	96,465.60
NOVIEMBRE	8039	12.00	96,465.60
DICIEMBRE	8039	12.00	96,465.60
<b>TOTAL</b>	<b>96466</b>	<b>12.00</b>	<b>1,157,587.20</b>

Fuente: Elaboración Propia con datos de la Flor de Butrón.  
**TABLA No. 11 “PRONOSTICOS DE VENTAS 2014”**

**PRONOSTICOS DE VENTAS 2014**

<b>NUMERO DE VENTAS DE SALSAS AL</b>			
<b>MES</b>	<b>MES</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL AL MES</b>
ENERO	8422	12.00	101,059.20
FEBRERO	8422	12.00	101,059.20
MARZO	8422	12.00	101,059.20
ABRIL	8422	12.00	101,059.20
MAYO	8422	12.00	101,059.20
JUNIO	8422	12.00	101,059.20
JULIO	8422	12.00	101,059.20
AGOSTO	8422	12.00	101,059.20
SEPTIEMBRE	8422	12.00	101,059.20
OCTUBRE	8422	12.00	101,059.20
NOVIEMBRE	8422	12.00	101,059.20
DICIEMBRE	8422	12.00	101,059.20
<b>TOTAL</b>	<b>101059</b>	<b>12.00</b>	<b>1,212,710.40</b>

Fuente: Elaboración Propia con datos de la Flor de Butrón.

**TABLA No. 12 “PRONOSTICOS DE VENTAS 2015”**

**PRONOSTICOS DE VENTAS 2015**

<b>NUMERO DE VENTAS DE SALSAS AL</b>			
<b>MES</b>	<b>MES</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL AL MES</b>
ENERO	8843	12.00	106,112.16
FEBRERO	8843	12.00	106,112.16
MARZO	8843	12.00	106,112.16
ABRIL	8843	12.00	106,112.16
MAYO	8843	12.00	106,112.16
JUNIO	8843	12.00	106,112.16
JULIO	8843	12.00	106,112.16
AGOSTO	8843	12.00	106,112.16
SEPTIEMBRE	8843	12.00	106,112.16
OCTUBRE	8843	12.00	106,112.16
NOVIEMBRE	8843	12.00	106,112.16
DICIEMBRE	8843	12.00	106,112.16
<b>TOTAL</b>	<b>106112</b>	<b>12.00</b>	<b>1,273,345.92</b>

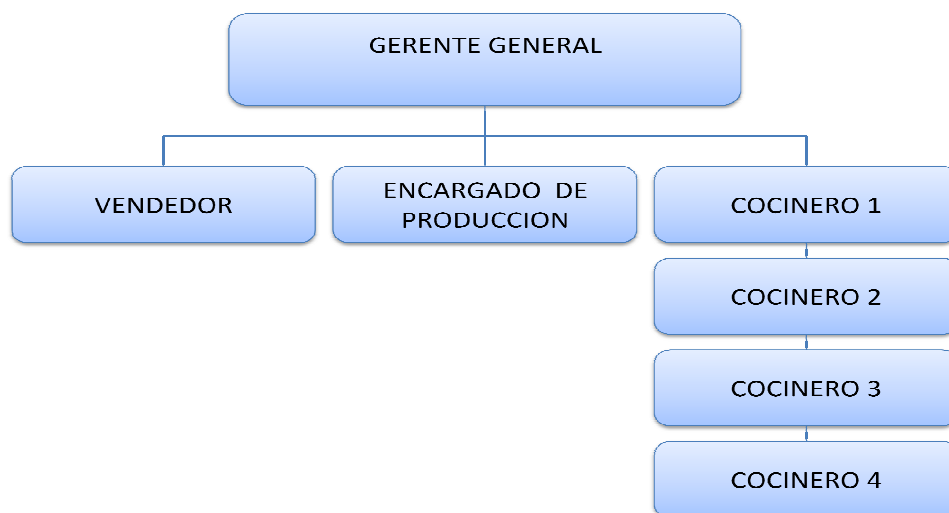
Fuente: Elaboración Propia con datos de la Flor de Butrón.

De acuerdo a las tablas anteriores se presenta la proyección de ventas de los años 2012, 2013, 2014 y 2015, en los cuales se ven reflejadas ganancias de \$1,102,464.00 para el 2012, para el 2013 \$ 1,157,578.20, para el 2014 \$1,212,710.40 y para el 2015 se presenta \$1,273,345.92. Con base a esto se deduce que la microindustria es rentable y que refleja márgenes de ganancia, los cuales son favorables para la empresa.

### 3.10 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La siguiente figura representa el organigrama de La Flor de Butrón:

FIGURA NO. 4 “ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL”



Fuente: Elaboración propia.

### 3.8 PERFIL DE PUESTOS

De acuerdo a las características de la microindustria la Flor de Butrón, se requiere de personal altamente capacitado para llevar a cabo las funciones que los puestos demanden. A continuación se presentan los perfiles para cada uno de los puestos:

**CUADRO No. 13 “PUESTO GERENTE GENERAL”**

<b>1. DEFINICIÓN DEL PUESTO</b>	
1.1. <i>Nombre del puesto</i>	Gerente General
1.2. <i>Subordinado a:</i>	N/A
1.3. Subordinados:	Todo el personal de la empresa
1.4. Relación interna	N/A
1.5. Relación externa	Proveedores, Clientes y Organismos empresariales.
1.6. Nivel	Uno
<b>2. REQUISITOS</b>	
2.1. Edad	De 28 a 45 años
2.2. Sexo	Masculino/Femenino
2.3. Escolaridad	Titulación universitaria Superior, preferentemente Económicas o Administración de Empresas. Estudios de especialización en Dirección Financiera. Conocimientos de contabilidad, matemáticas financieras, legislación mercantil y fiscal, análisis de inversiones, mercados de capitales.

2.4. Estado civil	Indistinto				
<b>3. EXPERIENCIA Y/O CONOCIMIENTOS</b>					
	1	2	3	4	5
3.1 Administración					X
3.2 Contabilidad y Finanzas					X
3.3 Manejo de personal					X
3.4. Herramientas de Office			X		
<b>4. HABILIDADES</b>					
	1	2	3	4	5
4.1 Trabajo en equipo					X
4.2 Empatía				X	
4.3 Manejo de grupos y conflictos					X
4.4 Creativo					X
<b>5. RESPONSABILIDADES</b>					
	1	2	3	4	5
5.1 Manejo de efectivo					X
<b>6. ESFUERZO</b>					
	1	2	3	4	5
6.1 Físico		X			
6.2 Mental					X
<b>7. FUNCIONES</b>					
7.1 Actividades Genéricas	Dirigir y formular la política de la empresa. Así como también planificar y coordinar las actividades generales de la empresa. Representar a la compañía ante otras empresas o Instituciones.				
7.2 Específicas	Definir y formular la política de la compañía. Planificar, dirigir y coordinar el				

	funcionamiento general de la empresa con la asistencia del Director Administrativo y del jefe de producción. Evaluar las operaciones y los resultados obtenidos. Representar a la empresa en su trato con terceros.
7.3 Eventuales	Supervisión de las áreas de la empresa.
7.4 Otras Responsabilidades	El Director General determina los niveles, cargos y funciones que desempeñan los responsables de área y sus colaboradores inmediatos, así como del personal, en general.

#### CUADRO No. 14 “PUESTO ENCARGADO DE PRODUCCIÓN”

<b>1. DEFINICIÓN DEL PUESTO</b>	
1.1. <i>Nombre del puesto</i>	Encargado de Producción
1.2. <i>Subordinado a:</i>	N/A
1.3. Subordinados:	N/A
1.4. Relación interna	Gerente General
1.5. Relación externa	Proveedores de materia prima, de maquinaria y clientes.
1.6. Nivel	Dos
<b>2. REQUISITOS</b>	
2.1. Edad	De 25 a 45 años
2.2. Sexo	Masculino/Femenino
2.3. Escolaridad	Nivel Medio Superior o carrera técnica, preferiblemente Ingeniería industrial. Estudios de especialización sobre



	planificación y Gestión de Producción. Análisis de procesos. Conocimientos del proceso de fabricación, Normas de Calidad, técnicas de control e inspección.				
2.4. Estado civil	Indistinto				
<b>3. EXPERIENCIA Y/O CONOCIMIENTOS</b>					
	1	2	3	4	5
3.1 Administración			X		
3.2 Contabilidad y Finanzas		X			
3.3 Manejo de personal					X
3.4. Herramientas de Office		X			
<b>4. HABILIDADES</b>					
	1	2	3	4	5
4.1 Trabajo en equipo				X	
4.2 Empatía				X	
4.3 Manejo de grupos y conflictos					X
4.4 Creativo			X		
<b>5. RESPONSABILIDADES</b>					
	1	2	3	4	5
5.1 Manejo de efectivo			X		
<b>6. ESFUERZO</b>					
	1	2	3	4	5
6.1 Físico				X	
6.2 Mental				X	
<b>7. FUNCIONES</b>					
7.1 Actividades Genéricas	Implementar y vigilar el cumplimiento de la política de calidad de la empresa. Fijar, diseñar e implantar los índices de calidad				

	necesarios para la evaluación y control de productos y procesos. Planificar, dirigir y coordinar las actividades de producción de la empresa, diseñando planes a corto, mediano y largo plazo. Gestionar los recursos disponibles, determinando los procedimientos y los niveles de calidad para garantizar un producto altamente competitivo.
7.2 Específicas	Elaborar y dirigir los planes de producción, la política de compras y logística de materias primas. Coordinar y supervisar el diseño, vigilar el mantenimiento de las instalaciones.
7.3 Eventuales	Organizar y dirigir el mantenimiento de la maquinaria y la reparación de la misma. Localizar y corregir deficiencias.
7.4 Otras Responsabilidades	Planificar, dirigir y coordinar las actividades de abastecimiento, almacenamiento y distribución de los productos de la empresa.

### CUADRO No. 15 “PUESTO DE COCINERO”

1. DEFINICIÓN DEL PUESTO	
1.1. Nombre del puesto	Cocinero
1.2. Subordinado a:	Gerente General
1.3. Subordinados:	N/A
1.4. Relación interna	N/A
1.5. Relación externa	N/A
1.6. Nivel	Dos

<b>2. REQUISITOS</b>					
2.1. Edad	De 20 a 45 años				
2.2. Sexo	Masculino/Femenino				
2.3. Escolaridad	Se requiere Nivel Medio Superior.				
2.4. Estado civil	Indistinto				
<b>3. EXPERIENCIA Y/O CONOCIMIENTOS</b>					
	1	2	3	4	5
3.1 Trabajo en equipo				X	
3.2 Elaboración de salsas					X
3.3 control de calidad				X	
3.4. Herramientas de Office			X		
<b>4. HABILIDADES</b>					
	1	2	3	4	5
4.1 Cocinar					X
4.2 conocimientos de gastronomía					X
4.3 capacidad para trabajar bajo presión					X
4.4 Creativo					X
<b>5. RESPONSABILIDADES</b>					
	1	2	3	4	5
5.1 Manejo de la maquinaria y Elaboración de la producción de salsas.					X
<b>6. ESFUERZO</b>					
	1	2	3	4	5
6.1 Físico					X
6.2 Mental			X		
<b>7. FUNCIONES</b>					
7.1 Actividades Genéricas	Participar en la producción de las salsas.				
7.2 Específicas	Administrar y supervisar la correcta operación de la producción de salsas.				

7.3 Eventuales	Realiza todas aquellas funciones que en forma específica le solicite el jefe inmediato superior.
7.4 Otras Responsabilidades	Mantener higiene en el área de producción.

### CUADRO No. 16 “PUESTO DE VENDEDOR”

<b>1. DEFINICIÓN DEL PUESTO</b>	
1.1. Nombre del puesto	Vendedor
1.2. Subordinado a:	Gerente General
1.3. Subordinados:	N/A
1.4. Relación interna	Gerente General
1.5. Relación externa	Proveedores y Clientes.
1.6. Nivel	Dos
<b>2. REQUISITOS</b>	
2.1. Edad	De 25 a 45 años
2.2. Sexo	Masculino/Femenino
2.3. Escolaridad	Nivel Medio Superior o carrera técnica preferentemente Económicas o Administración de Empresas. Estudios de especialización en Dirección Financiera. Conocimientos de contabilidad, matemáticas financieras, legislación mercantil y fiscal, análisis de inversiones, mercados de capitales, Mercadotecnia.
2.4. Estado civil	Indistinto
<b>3. EXPERIENCIA Y/O CONOCIMIENTOS</b>	

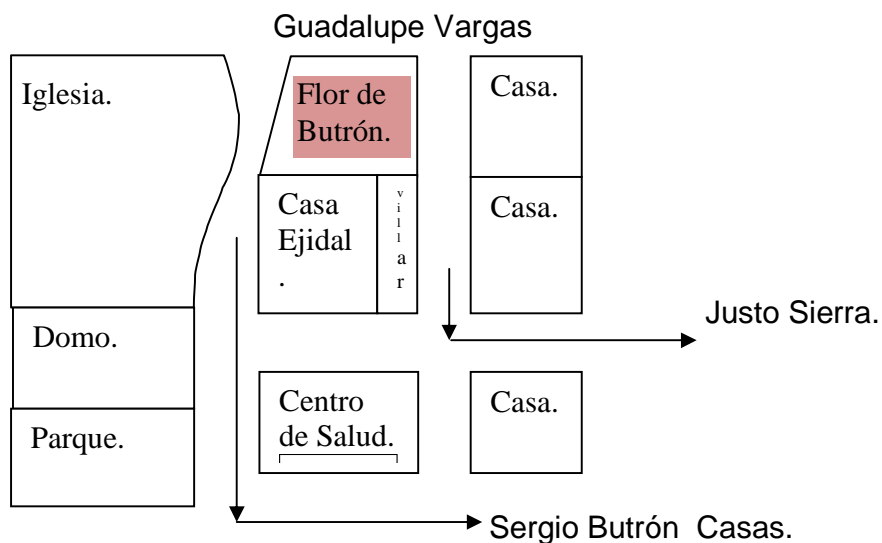
	1	2	3	4	5
3.1 Administración					X
3.2 Contabilidad y Finanzas					X
3.3 Manejo de personal					X
3.4. Herramientas de Office				X	
<b>4. HABILIDADES</b>					
	1	2	3	4	5
4.1 Trabajo en equipo				X	
4.2 Empatía				x	
4.3 Manejo de grupos y conflictos					X
4.4 Creativo					X
<b>5. RESPONSABILIDADES</b>					
	1	2	3	4	5
5.1 Manejo de efectivo					X
<b>6. ESFUERZO</b>					
	1	2	3	4	5
6.1 Físico					X
6.2 Mental					X
<b>7. FUNCIONES</b>					
7.1 Actividades Genéricas	Gestionar y supervisar los recursos económicos y financieros de la compañía para poder trabajar con las mejores condiciones de coste, liquidez, rentabilidad y seguridad. Desarrollar y supervisar los procedimientos operativos y administrativos.				
7.2 Específicas	Realizar y mantener negociaciones con las entidades financieras y otros proveedores. Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para				

	<p>conseguir los objetivos planteados. Realizar y mantener negociaciones con las entidades financieras y otros proveedores. Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados.</p>
7.3 Eventuales	<p>Realiza todas aquellas funciones que en forma específica le solicite el Director General.</p>
7.4 Otras Responsabilidades	<p>Planificar y dirigir la política de promoción, venta y distribución del producto de la compañía. Investigar el mercado, previendo la evolución del mismo y anticipando las medidas necesarias para adaptarse a las nuevas inclinaciones o tendencias. Fijar tanto la política de precios y condiciones de venta como los canales de distribución.</p>

### 3.12 UBICACIÓN

La ubicación de la Flor de Butrón es la misma, ya que, se encuentra en un lugar céntrico y fácil de localizar, además la producción de las salsas no daña al medio ambiente, ni a las personas del poblado. Ver cuadro no.16

CUADRO No. 17 “UBICACIÓN DE LA FLOR DE BUTRON”



Fuente: Elaboración Propia con datos de la Flor de Butrón.

### 3.13 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

La aplicación de la promoción y la publicidad en la micro industria la Flor de Butrón será de la siguientes manera, se utilizaran folletos para dar a conocer la empresa y sus productos, así como la mejora continua del mismo, logrando la preferencia del consumidor y el posicionamiento de la organización. A largo plazo se pretende realizar una página web para tener comunicación con los proveedores y así realizar los pedidos de la materia prima.

A continuación se presentan las etiquetas elaboradas para las salsa de chile habanero y de chile Ixcatic. Ver figura No. 5 y 6.

Figura No.5 “ETIQUETA SALSA DE CHILE HABANERO”



Figura No.6 “ETIQUETA SALSA DE CHILE IXCATIC”



### 3.14 ESTRATEGIA DE PRECIOS

Para determinar el precio de las salsas es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- La cantidad de compra del cliente.
- Costos de producción.
- Costos de comercialización.



### **3.15 CONCLUSION**

En este Capítulo elabore el Plan Estratégico de la Flor de Butrón tomando en cuenta la información del capítulo II, se restableció la misión y visión, así como objetivos de corto, mediano y largo plazo, se reestructuro el organigrama con la descripción de cada puesto, todo esto con el fin de conocer la existencia de competitividad en la empresa, también se establecieron sus fortalezas y debilidades, sus oportunidades y amenazas, en las que se presentaron diversos problemas de comercialización y administración de los recursos, sin embargo la propuesta dada en el plan estratégico es obtener un proceso de comercialización para la empresa y mantener una buena administración de sus recursos.

# **CAPITULO IV**

## **CONCLUSIONES**

## 4.1 CONCLUSIONES

La Planeación Estratégica es una de las principales herramientas utilizadas hoy en día puesto que se presenta en las empresas como un instrumento de mejora en cuanto a las estrategias planteadas a corto y largo plazo, tanto en las habilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la institución, esto es para conocer la ventaja competitiva que tiene cada organización de acuerdo a su misión, objetivos y recursos disponibles de la misma.

Actualmente la microempresa la Flor de Butrón no cuenta con objetivos planteados, sin embargo tienen misión y visión, pero no están comprendidas al cien por ciento por las socias y empleados. La microindustria tiene la maquinaria suficiente para poder producir grandes cantidades de salsas, pero lo que le hace falta en su fijación de estrategias es tener una distribución del producto para utilizar al máximo la maquinaria, de igual forma se cuenta con una organización administrativa pequeña, ya que solo son dos socias las que se encargan del funcionamiento de la microindustria. Con base a esto el plan estratégico está elaborado para conocer la ventaja competitiva de la microindustria a través de los diferentes instrumentos estratégicos en donde se presentan las fortalezas y debilidades de la empresa.

En cuanto a las áreas estudiadas a través de la metodología JICA resulto que el área de Administración la empresa cuenta con misión y visión están por escrito y la conocen las socias. De igual manera la empresa cuenta maquinaria que facilita la producción. Sin embargo lo que se produce no daña al medio ambiente.

Con respecto al área de Finanzas en este se cuenta con un registro de gastos y ventas en el libro diario, esto representa la contabilidad que se lleva en la empresa. La empresa presenta poca liquidez, presenta un bajo nivel de endeudamiento y tiene una estructura de capital, es decir lo que gana es lo que invierte, ya que esto le permite tener mejor oportunidad para la adquisición de un crédito.

De acuerdo a la situación actual de la empresa y de la aplicación del modelo de Longenecker, así como el uso de las herramientas estratégicas de la planeación, se elabora el Plan Estratégico para la microindustria la Flor de Butrón, cuya estrategia competitiva se basa en la implementación de canales de distribución, así como tecnología en el uso de la administración y contabilidad y el diseño de la etiqueta del producto, con el fin de mejorar la calidad del mismo y así otorgar un buen producto al cliente, siendo esto parte del posicionamiento de la Flor de Butrón.

Por lo expuesto anteriormente se confirma la hipótesis planteada al inicio del trabajo de investigación: “El diseño de un Plan Estratégico contribuirá a mejorar la competitividad de la Microindustria “La Flor de Butrón” S. DE R.L.MI”

Para terminar se afirma que a través de la aplicación de un plan estratégico las microempresas pueden obtener mejoras continuas en el desarrollo de su funcionamiento, esto es porque se aplican estrategias específicas para cada área que compone a la institución, siempre y cuando se respeten las estrategias en cuanto a corto, mediano y largo plazo. Con lo anterior se deduce que la microindustria “La Flor de Butrón” S. DE R.L.MI”, tendrá una mejora en cuanto a competitividad y posicionamiento en la región ubicada, por lo se beneficiara económicamente y será viable para la generación de empleos.

## BIBLIOGRAFÍA

Agustín, R. P. (2000). *Administración de Empresas*. México: Prentice Hall.

Borello, A. (1994). *El Plan de Negocios*. España: Diaz de Santos S.A.

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Education.

Daza, M. Á. (2005). *Principio de Márketing*. España: Ediciones Deusto Planeta de Agustini Profesional y Formacion S.L.

Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.

Estado, A. G. (14 de Noviembre de 2011). Archivo General del Estado. Recuperado el 14 de Noviembre de 2011, de Archivo General del Estado: <http://age.qroo.gob.mx/portal/Archivo/Catalogos/TerritorioFederal.php>

Gault, D. A. (2004). *Gestión estratégica para el sector público: del pensamiento estratégico al cambio organizacional* (Primera Edición ed.). México: FCE.

INEGI. (19 de JULIO de 2010). Recuperado el 19 de JULIO de 2010, de INEGI: <http://www.inegi.org.mx/>

INEGI. (2005). INEGI. Recuperado el 02 de MARZO de 2011, de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/conteo2005/localidad/iter/default.asp?s=est&c=10395>

Longenecker, J. G., Moore, C. W., & Petty, J. W. (2001). *Pequeñas y Medianas Empresas. Un enfoque emprendedor*. Mexico: Thomsonp International S.A. de C.V.

MAP, G. (15 de 06 de 2011). *MAPS.GOOGLE.COM*. Recuperado el 15 de JUNIO de 2011, de MAPS.GOOGLE.COM: <http://maps.google.es/maps>

Mexicano, S. d. (19 de Julio de 2010). *SIEM*. Recuperado el 19 de Julio de 2010, de SIEM: <http://www.siem.gob.mx>

Miguel Santesmases Mestre, A. S. (2002). *Mercadotecnia: Conceptos y Mercadotecnia*. Madrid: Ediciones Piramide.

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Moya, J. P. (1997). *Estrategia gestión y habilidades directivas*. Madrid España: Diaz de Santos S.A.

Philip Kotler, G. A. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Education.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors* (First Edition ed.). New York: The Free Press.

Porter, M. E. (2004). *Ventaja Competitiva* (Segunda Edición ed.). México: Compañía Editorial Continental.

Quevedo Coronado, F. I. (2004). *Derecho Mercantil*. México: Pearson Education.

Sallenave, J.-P. (2002). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Bogotá: Norma.

Steiner, G. A. (2000). *Planeación Estrategica Lo que Todo Director Debe Saber*. México: COMPAÑIA EDITORIAL CONTINENTAL, S.A. DE C.V. MEXICO.

Stephen, R., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Education.

Stutely, R. (2000). *Plan de negocios: la estrategia inteligente*. México: Pearson Education.

Thompson, A. A., & Strickland, J. A. (2004). *Administración Estrategica*. México: Mc Graw-Hill.

Valencia, J. R. (2000). *Administración con Enfoque Estratégico* (Primera Edición ed.). México: Trillas, S. A. de C.V.

Virgen, T. C. (12 de Julio de 2010). Entrevista de la "Flor de Butrón". (M. C. Martínez, Entrevistador) Sergio Butrón Casa, Quintana Roo, México.

INEGI. (09 de 06 de 2011). *WWW.INEGI.ORG.MX*. Recuperado el 09 de JUNIO de 2011, de *WWW.INEGI.ORG.MX*:  
<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009>

INEGI. (09 de 06 de 2011). *WWW.INEGI.ORG.MX*. Recuperado el 09 de JUNIO de 2011, de *WWW.INEGI.ORG.MX*:  
<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2004>

INEGI. (09 de 06 de 2011). *WWW.INEGI.ORG.MX*. Recuperado el 09 de JUNIO de 2011, de *WWW.INEGI.ORG.MX*:  
<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce1999>

Infomipyme. (16 de Noviembre de 2011). *Infomipyme*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2011, de *Infomipyme*:  
<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Registro/Sorlimitada.htm>