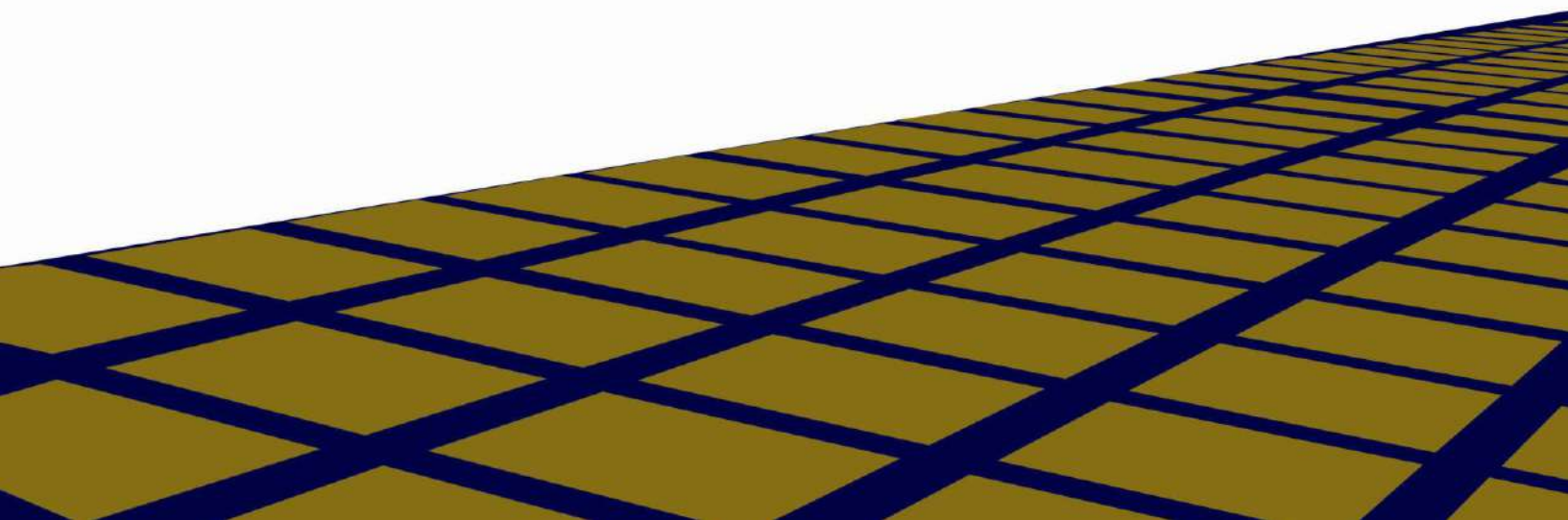


XV
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DINÁMICA ENFOCADO A LAS PYMES DE LA REGIÓN CÓRDOBA- ORIZABA, PARA CONSOLIDAR SU PERMANENCIA Y CRECIMIENTO

Área de Investigación: Estudio de la pequeña y mediana empresa.

AUTORES

Fernando Aguirre y Hernández

Maestro en Administración de Empresas, Catedrático e Investigador.
faguirre01@gmail.com

Omar Rivera González

Ingeniero Industrial, estudiante del tercer semestre de Posgrado.
omgl@hotmail.com

Gabriel Ruiz Contreras

Ingeniero Mecánico, estudiante del tercer semestre de Posgrado.
gabriel2306@prodigy.net.mx

Institución de procedencia:

Instituto Tecnológico de Orizaba

División de Estudios de Posgrado e Investigación

Maestría en Ingeniería Administrativa



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

País, México.

Tel. /Fax del ITO:

01 (272) 72 5 70 56 ext. 109

Oriente 9 No. 852, Colonia Emiliano Zapata, Orizaba, Ver. C.P. 94320.

RESUMEN

“DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DINÁMICA ENFOCADO A LAS PYMES DE LA REGIÓN CÓRDOBA-ORIZABA, PARA CONSOLIDAR SU PERMANENCIA Y CRECIMIENTO”.

Área de Investigación: Estudio de la pequeña y mediana empresa.

La región Córdoba-Orizaba está asentada en las Altas Montañas del Estado de Veracruz, donde por la riqueza de sus recursos naturales, ha sido propicio su desarrollo. Actualmente la región es considerada como uno de los corredores industriales más importantes del estado. Sin embargo, las empresas de la región como muchas otras del país, padecen los estragos de la situación económica actual, llegando incluso en el peor de los escenarios a su desaparición. Por esta razón el presente trabajo tiene como objetivo proponer un modelo de planeación estratégica dinámica, que sea una guía práctica para establecer “un plan de desarrollo empresarial”, enfocado a las PYMES.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Inicialmente se realiza una investigación sobre las empresas en la zona, dirigida a las PYMES para la elaboración del modelo, la razón obedece, a que las microempresas no soportarían el plan estratégico debido a su pequeña estructura y en las grandes el enfoque sería al perfeccionamiento de los planes ya establecidos.

En la investigación se determinó como principal área de oportunidad la falta de planes estratégicos para el desarrollo de las empresas. Teniendo como base esto se procedió al planteamiento del modelo de planeación estratégica dinámica. El modelo consta de tres etapas principales: la primera consiste en la preparación del entorno, la segunda etapa es el desarrollo del plan estratégico y en la tercera etapa se establece el sistema de control.

Finalmente la investigación muestra los resultados de la aplicación del modelo en una PYME, dejando plasmadas las bases para el aseguramiento de su permanencia y crecimiento, de la industria en la cual está inmersa.

PALABRAS CLAVE: PYME, Planeación Estratégica Dinámica, Cuadro de Mando Integral.

PONENCIA

“DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DINÁMICA ENFOCADO A LAS PYMES DE LA REGIÓN CÓRDOBA-ORIZABA, PARA CONSOLIDAR SU PERMANENCIA Y CRECIMIENTO”.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) son parte fundamental de la economía de los países. En América Latina, de acuerdo a investigaciones realizadas por la Fundación para el Desarrollo Sostenible-Formación y Consultoría (FUNDES)¹, han determinado que las principales características de las MIPYME en estos países son:

- La gran mayoría de este tipo de empresas nunca ha recibido formación o consultoría empresarial.
- Hasta 90% de las MIPYMES son empresas familiares.
- Las MIPYMES son actores importantes para preservar las economías y los empleos locales.
- Estos negocios, dependen en gran parte de los mercados internos (en promedio solo el 5% de ellas exporta).
- Entre sus mayores obstáculos se encuentra la asimetría en su relación con grandes empresas, su falta de competitividad en volumen, calidad y precio, falta de información de mercados.

Respecto a México de acuerdo al Observatorio PYME², existen 4 millones 15 mil unidades empresariales, de estas el 99.8% son MIPYMES generando el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país, por lo que es necesario como parte estratégica de nuestro país fortalecer a estas empresas para que sean más productivas y competitivas. Por otra parte al igual que el resto de los países de América Latina, en México este tipo de empresas

¹ FUNDES.ORG promueve e impulsa el desarrollo competitivo de las micro, pequeña y mediana empresa en América Latina (<http://www.fundes.org/Paginas/Inicio.aspx>).

² OBSERVATORIOPYME.COM es el órgano del Instituto PYME a cargo de producir información actualizada sobre micro, pequeñas y medianas empresas (<http://www.observatoriopyme.com/encuestas-y-estudios/cifras-de-pymes/>).

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

enfrentan problemas en su desarrollo, existiendo cinco causas principales que frenan el desarrollo de las MIPYMES (Rodríguez Rubio, 2009):

1. El bajo poder adquisitivo,
2. La falta de planeación y administración,
3. La competencia con las grandes empresas transnacionales,
4. El aislamiento con el que trabajan y,
5. El comercio informal.

Es notable la falta de una buena planeación y administración que se traduciría en la falta de un “plan de desarrollo empresarial”, necesario para consolidar su permanencia y crecimiento.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La región Córdoba-Orizaba está asentada en las Altas Montañas del Estado de Veracruz, donde por la riqueza de sus recursos naturales, ha sido propicio su desarrollo. Por otro lado la cercanía con ciudades importantes como México, Puebla y el Puerto de Veracruz, también han tenido influencia en el crecimiento industrial y comercial de la zona. Actualmente la región es considerada como uno de los corredores industriales más importantes del estado, dedicado principalmente a la industria química, cervecera, alimentos, papelera, farmacéutica y servicios complementarios.

Sin embargo, las empresas en la región como muchas otras del país, padecen los estragos de la situación económica actual, llegando incluso en el peor de los escenarios a su desaparición y como consecuencia la pérdida de empleos en la región; siendo el efecto más notable en las pequeñas, que en los grandes corporativos. Una de las formas más recomendables para hacer



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

frente a esta situación, es planear estratégicamente su futuro, definiendo claramente su rumbo, sus objetivos y las acciones que habrán de llevar a cabo para alcanzarlo, de tal manera que puedan asegurar su permanencia y crecimiento.

Pero la gran mayoría de los empresarios de las PYMES no comprenden la validez e importancia de prever el futuro, ya que se tiene la idea que es muy complicado y solo funciona para las grandes empresas. “No es muy común hablar de planeación estratégica en la pequeña empresa y mucho menos escuchar algo formal acerca de ella cuando se trata de aplicarla” (Anzola Rojas, 2010, pág. 82).

Problema específico a resolver:

El problema específico a resolver será proponer un modelo de planeación estratégica dinámica, que integre una metodología que permita elaborar “un plan de desarrollo empresarial”, cuyo enfoque sea hacia las pequeñas y medianas empresas de la región Córdoba-Orizaba.

HIPOTESIS

“Las empresas PYMES de la región Córdoba-Orizaba requieren prever su futuro por medio de la creación de su propio plan de desarrollo empresarial, para consolidar su permanencia y crecimiento”.

OBJETIVOS



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Objetivo general: Desarrollar un modelo de planeación estratégica dinámica enfocado a las PYMES de la región Córdoba-Orizaba, el cual permita planear su futuro a largo plazo.

Objetivos particulares:

En el marco de operación de las empresas PYMES de la región se busca:

- 1) Generar un diagnóstico enfocado al segmento de las PYMES.
- 2) Integrar una metodología que permita elaborar un plan de desarrollo empresarial.
- 3) Aplicar el modelo propuesto y mostrar resultados.

JUSTIFICACIÓN

En una encuesta efectuada en el 2005 por Bain & Co³ una prestigiada firma de consultoría mundial, el 79% de las 960 empresas encuestadas realizan procesos de planeación estratégica y califican su nivel de satisfacción con los resultados del proceso con 4.14 de 5 puntos máximos. La planeación estratégica resultó en la encuesta ser la herramienta Gerencial de más uso entre las empresas y también con la que obtuvieron mayor satisfacción por sus resultados.

La planeación estratégica en una PYME es una planeación a largo plazo, donde es indispensable tomar en cuenta su entorno, “[...] es una planeación interpretativa de lo que se tiene que planear y hacer en toda la empresa o en una parte significativa de ella, [...] y debe ser planeada, dirigida y controlada por el dueño de la pequeña empresa” (Anzola Rojas, 2010, pág. 82). El producto que se obtiene de la aplicación de la planeación estratégica es un “plan de desarrollo empresarial”.

Los beneficios de un plan de desarrollo empresarial son palpables en toda la organización, ya que comenzamos a trabajar con la gente de la misma, tomando en cuenta sus opiniones,

³ Citada por: Nava, C. A. (s.f.). *Revista PyME*, obtenido en la red mundial el 4 de Julio del 2010, <http://pyme.com.mx/articulos-de-pyme/muestra-articulo-datos.php?registro=137>.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

experiencias, sugerencias, pero sobre todo se logra la participación de todo el personal de la empresa, “el involucramiento no se debe tratar como una obligación sino como una oportunidad” (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998, página 123), a través de lo cual aseguramos llegar a conseguir los objetivos que se plantean en la concepción del plan de desarrollo.

MÉTODO

El método que se siguió está dividido en tres etapas, de acuerdo a los objetivos particulares:

1.- Para realizar el diagnóstico de las PYMES en la región Córdoba-Orizaba se procedió hacer una investigación de tipo exploratorio (considerada así porque la temática ha sido poco estudiada en la zona) y de tipo descriptivo, debido a que se cuenta con una población la cual se pretende describir para obtener el diagnóstico. Los pasos específicos llevados a cabo son:

- a) Determinar la población de empresas existentes en la región Córdoba-Orizaba.
- b) Realizar una estratificación de las empresas de acuerdo al criterio establecido en México.
- c) Determinar un instrumento de medición para realizar el diagnóstico.
- d) Calcular el tamaño de la muestra.
- e) Aplicar el instrumento de medición.
- f) Procesar los datos recolectados.
- g) Generar el Diagnóstico.

2.- Desarrollo de un modelo de planeación estratégica

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

- a) Revisión bibliográfica.
- b) Integrar un modelo basado en la planeación estratégica que sirva como guía práctica para la elaboración de un plan de desarrollo en las PYMES.

3.- Aplicación del modelo propuesto y mostrar resultados

- a) Búsqueda de la empresa
- b) Aplicación del modelo
- c) Obtención del plan de desarrollo empresarial

RESULTADOS

Diagnostico de las PYMES en la región Córdoba-Orizaba:

- a) Población total de empresas

Para la obtención de la información se detectaron varias fuentes de consulta, sin embargo la más apegada en cuanto a los requerimientos de la investigación fue la página electrónica del SIEM⁴, en la cual se encontró un padrón de empresas que existen en la zona Córdoba-Orizaba, mismas que a su vez están identificadas por municipios, por lo que para esta investigación se incluyeron también ciudades aledañas: Fortín, Huatusco, Coscomatepec, Chocamán, Ixtaczoquitlán, Río Blanco, Nogales y Ciudad Mendoza. La población de empresas en la región Córdoba-Orizaba registradas ante el SIEM conforma un total de **8105 empresas**, las cuales no son clasificadas por dicha fuente.

- b) Estratificación de las empresas

⁴ Sistema de Información Empresarial.

Una vez identificada la población se procedió a estratificarla o clasificarla usando como criterio el establecido por la SHCP⁵ y la SE⁶, esta información se concentra en la siguiente tabla:

Estratificación de empresas según SHCP y SE en México			
Clasificación	Sector	No. de trabajadores	de Ventas anuales
Micro		1 a 10	< 303,000 dólares
Pequeña	Comercio	11 a 30	303,001 dólares a 7.5 mdd
	Servicios e Industria	11 a 50	303,001 dólares a 7.5 mdd
Mediana	Comercio	31 a 100	300,001 dólares a 19 mdd
	Industria	51 a 100	300,001 dólares a 19 mdd
	Servicios	51 a 250	300,001 dólares a 19 mdd

Tabla 1 Criterio de clasificación de las MIPYMES en México, fuente SHCP y SE

⁵ Secretaría de Hacienda y Crédito Público, México.

⁶ Secretaría de Economía, México.



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Tomando como base el criterio de número de empleados, se procedió a estratificar las empresas de la región, determinando el segmento perteneciente a las PYMES:

Ciudad	Micro	Pequeña	Medianas	Grandes	Total
Córdoba	4458	108	18	5	4589
Orizaba	1497	136	18	4	1655
Fortín	422	7	4	0	433
Huatusco	423	2	2	0	427
Río Blanco	250	7	0	0	257
Coscomatepec	219	1	0	0	220
C. Mendoza	163	8	1	0	172
Chocamán	129	0	0	0	129
Nogales	107	4	1	0	112
Ixtaczoquitlán	91	13	3	4	111
Total	7759	286	47	13	8105
Porcentaje	95.73%	3.53%	0.58%	0.16%	100%

Tabla 2 Porcentaje de las PYMES de la zona Córdoba-Orizaba

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

La tabla anterior muestra una población total de **333 PYMES** existentes en la zona Córdoba-Orizaba, las cuales representan el 4.11% del total de las empresas que se localizan en la zona. (Del universo total de MIPYMES en la zona, se decidió considerar solo a las PYMES, este enfoque obedece a que las microempresas no soportarían el plan estratégico debido a su pequeña estructura y en las grandes empresas nos enfocaríamos al perfeccionamiento de los planes que ya están en uso).

c) Instrumento de medición

El instrumento de medición utilizado fue una encuesta, la cual se dividió en dos partes, la primera, consta de 9 preguntas de opción múltiple con la intención de diagnosticar a primera instancia si el empresario o responsable de la organización tiene bien definidos: su razón de ser como organización, metas y objetivos, así como el grado de comunicación existente dentro de la empresa.

La segunda parte se optó por una pregunta abierta con la finalidad de que el responsable de la organización no se limite en apegarse a una clasificación propuesta de problemáticas, lo que permitirá conocer más a fondo y de forma específica cuales son las principales amenazas para estas organizaciones.

d) Cálculo del tamaño de la muestra, mediante el método probabilístico

Para un intervalo de confianza del 99%, conociendo el tamaño de la población (N), y estableciendo un error máximo a aceptar en los resultados del 5%, la fórmula es:



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

$$n = \frac{9pqN}{\sigma^2(N-1) + 9pq}$$

Donde:

p= probabilidad de realización del evento (acierto en el cálculo)

q= probabilidad de que no ocurra el evento (no acierto en el cálculo)

En este caso:

p= 99% = .99

q=1% = .01

N = Universo poblacional = 333

□ = 5%

Sustituyendo valores: $n = \frac{9(0.99)(0.01)(333)}{(0.05)^2(333-1)+9(0.99)(.01)} = 32.28 \square\square\square$

El número de encuestas aplicadas fue de **33**.

e) Aplicación del instrumento de medición

La selección de empresas para la aplicación de las encuestas se efectuó considerando ante todo que hubiese la mejor representatividad posible de los sectores involucrados, no obstante, hubo una mayor inclinación por las empresas de comercialización, transformación y de servicios puesto que son las empresas que mayor predominan en la región.

f) Procesamiento de datos

Una vez registrados los datos, se procedió a la representación grafica para facilitar su análisis:

XV

CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Gráfico 1. Empresas que tienen claramente definida su razón de ser



Gráfico 2. Empresas que cuentan con una estructura organizacional bien definida

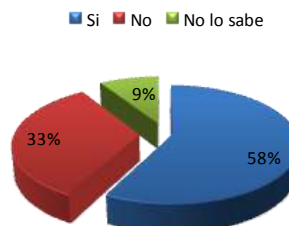


Gráfico 3. Comunicación dentro de la empresa

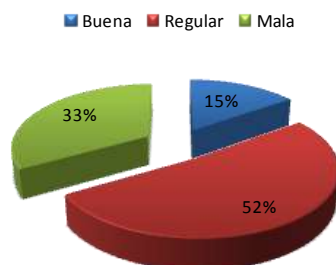


Gráfico 4. Actitud del personal para con la empresa

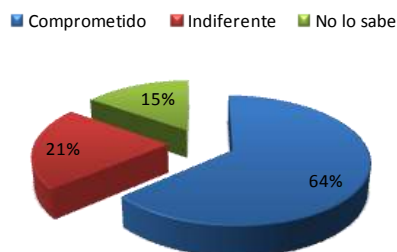
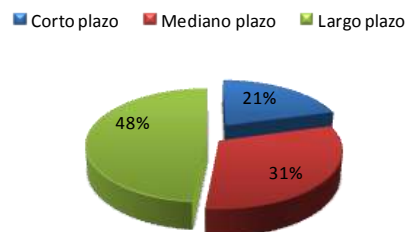


Gráfico 5. Empresas que consideran que tienen oportunidad de crecimiento



Gráfico 6. Plazo que consideran para crecimiento las empresas



XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Gráfico 7. Empresas que consideran tener asegurado su permanencia

■ Si ■ No ■ No lo sabe

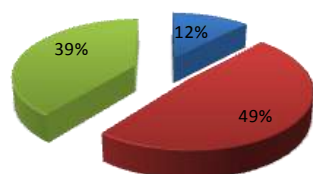


Gráfico 8. Empresas que consideran que existen áreas en ellas por mejorar

■ Si ■ No ■ No lo sabe

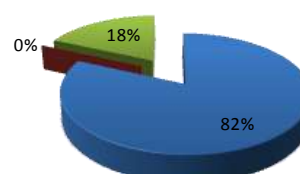


Gráfico 9. Problemáticas por áreas funcionales

■ Alta dirección ■ Recursos humanos
■ Proceso y producción ■ MKTG
■ Contabilidad y finanzas

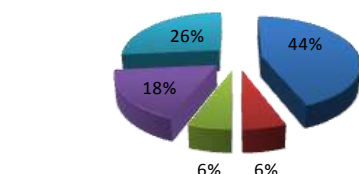
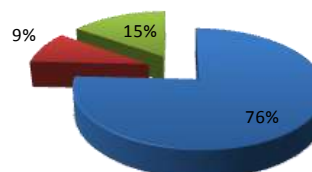


Gráfico 10. Empresas que estarían dispuestas a recibir asesoría para asegurar su permanencia

■ Si ■ No ■ No lo sabe



h)

i) Diagnóstico

De acuerdo a los resultados anteriores, se generó el siguiente diagnóstico de las PYMES en la región Córdoba-Orizaba:

- 1.- En la mayoría de las organizaciones, el propietario es la única persona que conoce la razón de ser de la empresa; el resto de los colaboradores hacen su trabajo pero sin tener una dirección; situación que dificulta la coordinación de las empresas.
- 2.- La mitad de las empresas encuestadas tienen definida una estructura sin embargo es importante contar claramente con las funciones que cada persona debe realizar, para de este

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

modo poder evitar duplicidad de funciones, pero sobre todo resaltar que el trabajo de cada persona, contribuye a la consecución de los logros de las organizaciones.

3.- La comunicación debe ser la base del crecimiento de las PYMES, precisamente debido a sus peculiaridades como el número de los empleados es que debe existir una comunicación clara, fluida e integral; para que se trabaje hombro a hombro entre todos los niveles de las empresas.

4.- Se debe lograr en lo posible que el 100% de la plantilla sean personas comprometidas con su trabajo; ya que de este modo se involucrarán en conseguir las metas y objetivos fijados, de no ser así solamente serán elementos negativos que van a dificultar las acciones para alcanzar lo fijado.

5.- La mayoría de las empresas tienen expectativas de crecimiento, debido principalmente a que esa es la seguridad que los dirigentes aportan a su personal: esta imagen positiva es la que se debe de aprovechar y realizar planes de acción para que no solo se queden en ilusiones que con el tiempo se perderán si no ejercemos acción.

6.- Gran parte de las empresas con expectativas de crecimiento, están consientes que requieren realizar planes a largo plazo para lograr un crecimiento en el mercado.

7.- Sin embargo la mayoría de las empresas no consideran tener asegurada su permanencia.

8.- Cuando existen áreas de oportunidad, la empresa las identifica pero muchas veces no existe alguien que pueda hacerse responsable de trabajar en su mejora.

9.- Respecto a las problemáticas detectadas por área funcional, se puede observar que gran parte se concentra en la alta dirección; desde este punto debemos partir hacia la generación de soluciones, ya que las empresas en general dependen del rumbo y las estrategias que marque la alta dirección.

10.- La mayoría de las empresas están dispuestas a recibir asesoría externa que les permita asegurar su permanencia.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Desarrollo de un modelo de planeación estratégica:

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron en la investigación anterior, se sustenta la necesidad que las empresas PYMES requieren planear a largo plazo; por lo tanto la propuesta es aplicar una metodología cimentada principalmente en el modelo de planeación estratégica aplicada de Goodstein D., Nolan M., & Pfeiffer (1998), para la obtención de un plan estratégico, y un sistema de control basado en el cuadro de mando integral de Kaplan & Norton (2002), para su correcto monitoreo. El producto que se genera le llamamos “plan de desarrollo empresarial (PDE).” A este modelo de planeación estratégica se vincula el término dinámica, porque es un plan que se pone en marcha de inmediato una vez que se establece y dinamiza la organización al involucrar a todo el personal.

A continuación se muestra el modelo desarrollado, está dividido en tres etapas y es perfectible en cualquiera de ellas:



Figura 1 Metodología para la obtención de un plan de desarrollo empresarial para PYMES



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

I Etapa: Preparar el Entorno

El punto de arranque es “*identificar la empresa*” adecuada, cuyas características principales son: tener una estructura definida y autonomía en sus decisiones (PYME). Posterior es importante el convencimiento del “CEO”⁷ (en las PYMES por lo general es el mismo dueño o socio mayoritario). Lograr su compromiso total, asegurará en parte el éxito del plan. El tercer punto de la etapa es “*definir el equipo de planeación*”, este equipo estará conformado por personas de todos los niveles de la empresa y que sean considerados líderes de opinión; será importante lograr la “*integración del equipo de planeación*”. Una vez logrado lo anterior la etapa concluye con el “*establecimiento de un plan de acción*”.

II Etapa: Desarrollo del plan estratégico de la empresa

La segunda etapa estará dividida en dos partes: la primera será una sesión de trabajo con el CEO y el equipo de planeación, para definir el futuro de la organización hasta el establecimiento de su misión. La segunda parte es el tratamiento que le da el asesor externo o consultor para establecer los objetivos estratégicos, y posterior diseñar el sistema de control.

La primera parte inicia “*definiendo la visión de la empresa*”, su gran sueño. Uno de los puntos más importantes, es que “la visión debe ser el resultado de sueños con acción” (Barker, 1990). El siguiente paso es establecer los “*valores de la empresa*”, los cuales regirán a la organización completa. El tercer punto es realizar un “*análisis del entorno global*”, siendo fundamental para determinar los diversos escenarios o factores que la afectan y afectarán. Goodstein D., Nolan M., & Pfeiffer (1998), sugieren que las empresas deben monitorear cuatro entornos: macro, industrial, competitivo e interno. En este punto es importante apoyarse en técnicas como lluvia de ideas y análisis FODA. El cuarto punto es agrupar los factores relacionados, aplicando la herramienta “*diagrama de afinidad*”. A continuación se debe dar nombre a cada grupo y con ello

⁷ En inglés se utiliza la expresión Chief Executive Officer (traducción literal: oficial ejecutivo en jefe)

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

se estará “*determinando los proyectos estratégicos*”. Será importante “*jerarquizar los proyectos estratégicos*”, es decir determinar su grado de impacto, identificando “el vital” (Pareto). Finalmente esta parte se concluye “*formulando la misión*”, cuya propuesta es construirla en base a los proyectos estratégicos, los cuales permitirán alcanzar la visión.

En la segunda parte es trascendental la creatividad del asesor externo, e inicia convirtiendo los elementos del FODA en objetivos estratégicos, por medio de la herramienta “*CAME*” (Milla Gutierrez) a través de la cual se persigue corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades que se derivan del análisis. Posterior hay que “*dirigir los objetivos estratégicos*”, es decir la representación gráfica de las acciones (proyectos y objetivos), la estrategia (misión) y el efecto deseado a largo plazo (visión), auxiliándose de la herramienta “*diagrama causa-efecto*”, esto permitirá comprender claramente la relación existente (causa-efecto).

III Etapa: Sistema de control

El Cuadro de Mando Integral de acuerdo a Kaplan & Norton (2002), mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: financiera, los clientes, los procesos internos, la formación y crecimiento (Recursos Humanos).

Esta etapa inicia con la elaboración de los “*mapas estratégicos*” los cuales representan el impacto de los proyectos en las perspectivas anteriores, así como el impacto de los objetivos estratégicos de cada proyecto en las mismas perspectivas. El segundo punto es “*determinar los indicadores*”, Lord Kelvin, citado por Salgueiro Anabitarte (2001, pág. 3), comenta lo siguiente: “Cuando puedes medir aquello de lo que estás hablando y expresarlo en números, puedes decir que sabes algo acerca de ello; pero, cuando no puedes medirlo, cuando no puedes expresarlo en números, tu conocimiento es poco deficiente y satisfactorio”. Dado lo anterior un paso fundamental es que los objetivos estratégicos puedan ser medidos, por medio de indicadores.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

El último elemento del Cuadro Integral de Mando es el “*tablero de control*”, el cual permite al CEO y al equipo de planeación diagnosticar y monitorear de forma permanente los indicadores e información, permitiendo llevar el seguimiento visual y evaluación periódica para contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa, la evolución y el avance de los esfuerzos invertidos para el logro de la misión y visión.

Caso práctico⁸

Por último se describe brevemente un caso práctico del modelo, aplicado en una empresa mexicana pequeña del sector de manufactura de alimentos, cuyo giro está enfocado a la fabricación de frituras y bolis, con una antigüedad en el mercado de doce años, una estructura definida de tipo centralizada, con 25 empleados y ubicada en la ciudad de Córdoba, Veracruz, obteniéndose los siguientes resultados:

I Etapa: Preparación del Entorno

Se realizó un diagnóstico previo por medio de una entrevista con el socio mayoritario (Gerente General), para conocer algunos datos como su cartera de productos, sus principales clientes, su estructura, sus instalaciones, y sus principales problemáticas; además de presentarle el modelo, los objetivos perseguidos y los beneficios a largo plazo; obteniendo una respuesta positiva.

Por lo tanto una vez seleccionado el grupo de planeación el cual estuvo conformado por ocho personas (incluyendo al CEO), pertenecientes a diferentes niveles de la organización y considerados líderes de opinión, fue acordado llevar a cabo una sola reunión de trabajo, cuyo

⁸ Solo se comentan algunos puntos importantes extraídos del documento completo que fue entregado a la empresa donde fue aplicado el modelo.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

objetivo sería la integración del equipo de planeación y el desarrollo de la segunda etapa del modelo.

II Etapa: Desarrollo del plan estratégico de la empresa

La reunión se realizó en lugar fuera de sus instalaciones para evitar distracciones y generar un ambiente de mayor compromiso, participación y creatividad. En ella participaron el CEO, el equipo de planeación y un equipo de staff (asesores externos), conformado por seis personas. Es básico en esta etapa generar una agenda de trabajo y apegarse a ella, pero también ser flexible por posibles contratiempos. A continuación se resume brevemente los principales resultados obtenidos en esta etapa:

- *Integración del equipo de planeación:* Mediante la sensibilización y participación se logró el compromiso de los miembros. Fue importante en este punto y antes de definir la visión reforzar el proyecto con un video del futurista Joel Arthur Barker (1990) "El poder de una visión".⁹
- *La visión de la empresa* fue definida de la siguiente forma: "Ser una empresa sustentable y líder a nivel mundial, en productos de calidad para el consumo alimenticio".
- *Sus valores:* lealtad, respeto, honestidad, confianza, justicia, trabajo en equipo y puntualidad.
- *Análisis del entorno:* por el tamaño de la empresa se utilizó un modelo propuesto básico considerando la proveeduría, el proceso y la comercialización de la empresa. Para el desarrollo del análisis fue necesario auxiliarse de la herramienta lluvia de ideas y la matriz FODA.
- *Diagrama de afinidad:* mediante esta herramienta los miembros del equipo de planeación agruparon los factores relacionados e identificados en el punto anterior en siete grupos.

⁹ El video, puede ser consultado en la red, <http://video.google.com/videoplay?docid=3314458296870230525#>

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

- *Determinación de proyectos estratégicos:* a los grupos anteriores el equipo de planeación designo nombres para su identificación, los cuales son los proyectos estratégicos necesarios para que la empresa permanezca en el mercado y logre su crecimiento; los proyectos establecidos fueron: desarrollo de productos de calidad (P-01), capacitación y seguridad industrial (P-02), optimización de la producción (P-03), estructuración de costos (P-04), excelencia en el servicio (P-05), automatización (P-06) y mejoramiento de la imagen corporativa (P-07).
- *Jerarquizar los proyectos estratégicos:* de acuerdo al criterio del CEO y equipo de planeación y al conocimiento de las necesidades de la empresa, fueron priorizados los proyectos por medio de un diagrama de Pareto:



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

PROY_01: Desarrollo un sistema integral de producción de calidad.

Objetivo General: Permitir el posicionamiento de la empresa en la preferencia de los consumidores.

AREA	FODA	Desarrollo de productos de calidad	CA ME	Objetivos estratégicos
PROVE	D	No cumple con los tiempos establecidos	C	O.E_1.1 Negociar un esquema de penalización, descontado sobre el precio de los insumos, en caso que el proveedor no entregue a tiempo.
PROCE	D	Falta de constancia en la elaboración y presentación del producto	C	O.E_1.3 Desarrollar un manual de calidad en el cual se establezcan las características que deben cumplir los productos, así como la capacitación del 100% del personal, para lograr una producción uniforme.



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

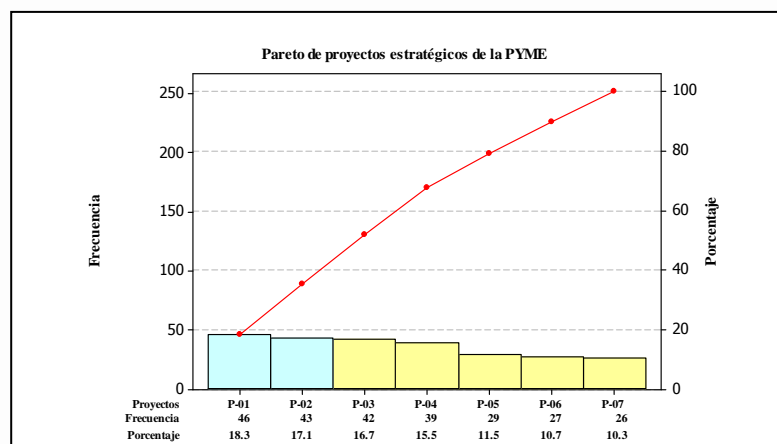


Gráfico 11. Diagrama de Pareto de los proyectos estratégicos de la PYME

- De acuerdo a los proyectos estratégicos necesarios para la PYME, se *“formulo su misión”*:
- “Ser una empresa generadora de rentabilidad, a través de la elaboración de productos de alta calidad, por medio de la adecuada capacitación y seguridad de nuestro personal, eficientando la producción utilizando nuevas tecnologías, dando confianza a nuestros clientes, manteniendo una buena imagen corporativa, facilitando el acercamiento empresa-consumidor, y constituyéndonos como ejemplo a seguir hacia la sustentabilidad para la industria en la que estamos inmersos”.

Con la formulación de la misión se concluyo la sesión con la participación del CEO, equipo de planeación y staff; a partir de los siguientes puntos se considera trabajo principalmente del asesor(es) externo (staff).

- *CAME*: al aplicar esta herramienta cada factor de los proyectos estratégicos fueron transformados en objetivos estratégicos. Hay que recordar que con esta herramienta se corrigen las debilidades, se afrontan las amenazas, se mantienen las fortalezas y se explotan las oportunidades que se derivan del análisis FODA. En este punto se sugiere modificar los nombres de los proyectos originalmente propuestos a uno más creativo y retante, acorde a los objetivos estratégicos. A continuación se muestra un ejemplo:

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Tabla 3. Procesamiento de factores del FODA en objetivos estratégicos.

- *Direccionamiento de los objetivos estratégicos (relación causa-efecto):* el primer diagrama causa-efecto se conformo con los proyectos, la misión y visión (la visión forma parte del efecto deseado por la empresa a largo plazo, la misión es la estrategia formado por los proyectos, los proyectos son las acciones que conforman la misión). Posteriormente cada proyecto estratégico tiene un diagrama, por lo que el proyecto pasa a ser el efecto buscado mediante la ejecución de los objetivos estratégicos que inciden sobre este. Se puede seguir aplicando la mezcla de acuerdo al grado de detalle que determine la empresa.

III Etapa: Sistema de control

- *Mapas estratégicos:* cada uno de los proyectos fueron representados por medio de mapas estratégicos, así como se elaboro uno general para visualizar el impacto de cada uno de estos proyectos en las cuatro perspectivas sugeridas por Kaplan & Norton (2002).
- *Determinar indicadores (BSC):* En este punto se determino los indicadores necesarios para medir el cumplimiento de proyectos, cada uno de los objetivos que conforman el proyecto, las acciones requeridas por cada objetivo, así como las operaciones para cada acción. Para cada uno de los indicadores determinados se elaboro una cedula de indicador, la cual contiene información respecto al nombre del indicador, su código, su definición y alcance, el método de cálculo, su estándar o meta, el área responsable y corresponsable, la fuente o reporte de origen, la periodicidad de medición, el responsable, cargo y su firma. Esta información suministra una forma excelente de control y seguimiento a todo lo realizado hasta el momento.
- *Tablero de control:* Toda la información generada se integro en una hoja de cálculo, de tal manera que el CEO pudiera tener un panorama completo del plan de desarrollo elaborado y seguimiento y control del mismo.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Finalmente fue presentado el plan de desarrollo, incluyendo un documento completo donde se explica detalladamente el plan, así como la fundamentación de sus principales puntos; además de un tablero de control, que integra el plan completo, facilitando su monitoreo. Cabe mencionar que la respuesta general de la empresa fue ampliamente positiva. Actualmente se han propuesto los anteproyectos para desarrollar los dos principales proyectos estratégicos identificados.

CONCLUSIONES

Por medio de la aplicación de la metodología de la planeación estratégica dinámica plasmada en el modelo de desarrollo empresarial, podemos afirmar que las PYMES de la región Córdoba-Orizaba, así como del resto del país, podrán tener un futuro prometedor y seguro, en el actual entorno competitivo organizacional. Estas empresas que en su mayor parte son de origen familiar, podrán ir tomando el rumbo de la profesionalización contribuyendo a la oferta de empleos del estado de Veracruz.

Al analizar el entorno, las PYMES estarán mejor preparadas para enfrentar los cambios en la economía nacional. Este análisis se convierte en una serie de estrategias que las van a guiar paso a paso; estas estrategias deben estar sucedidas por acciones tangibles que muestren a las personas de cada empresa, que su trabajo contribuye a la consolidación de su fuente de empleo.

Estamos convencidos que para llegar al éxito que como empresa deseamos, no solo basta con la aplicación teórica, si no que la clave para alcanzar el gran sueño dependerá en gran medida del involucramiento que tenga todo el personal de la empresa, desde el CEO quien será el responsable del correcto seguimiento hasta el último de los colaboradores, el trabajo de cada uno coadyuvará a disminuir día a día la brecha entre la situación actual y la situación deseada.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

ANEXO

En el último lustro se ha puesto en marcha el modelo en las siguientes empresas:

- Acuario Montajes S.A de C.V.
- Lan Microsystems S.A de C.V.
- Jonasa S.A de C.V.
- Egosellos S.A de C.V.
- Canacintra, delegación Córdoba
- RYC Alimentos S.A de C.V.
- Agro productores Biopremium S.P.R de R.L.
- CIAN manufactura S.A de C.V.

REFERENCIAS

Anzola Rojas, S. (2010). *Administración de Pequeñas Empresas*. México: Mac Graw Hill.

Barker, J. A. (Dirección). (1990). *El poder de una visión* [Película].

Goodstein D., L., Nolan M., T., & Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá, Colombia.: McGraw-Hill Interamericana.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España.: Gestión 2000.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Milla Gutierrez, A. (s.f.). *Altair Consultores*. Recuperado el 10 de 03 de 2010, de ¿Que es el analisis CAME?:
http://www.altair-consultores.com/DOCUMENTOS/PAGINA_LECTOR/21_ALTAIR25_QUE_ES_EL_ANALISIS_CAME.pdf

Nava, C. A. (s.f.). *Revista PyME*. Recuperado el 4 de Julio de 2010, de <http://pyme.com.mx/articulos-de-pyme/muestra-articulo-datos.php?registro=137>

Rodriguez Rubio, C. (21 de Julio de 2009). *Las PYMES en México, una breve descripción*. Recuperado el 1 de Junio de 2010, de Revista Comercio Internacional: <http://www.comerciointernacional.cl>

Salgueiro Anabitarte, A. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. España: Ediciones Díaz de Santos.