



SEP

SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Orizaba

“2019 Año del Caudillo del Sur, Emiliano Zapata”

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

OPCIÓN I.- TESIS

TRABAJO PROFESIONAL

“IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN INTEGRAL
QUE PROMUEVA EL DESARROLLO EMPRESARIAL
EN UNA PYME”.

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN INGENIERÍA
ADMINISTRATIVA

PRESENTA:

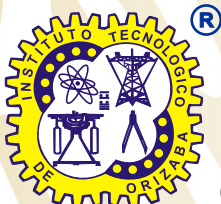
Lic. Lourdes García Montero

DIRECTOR DE TESIS:

M.A.E. Fernando Aguirre y Hernández

CODIRECTOR DE TESIS:

M.C. Modesto Raygoza Bello



ORIZABA, VERACRUZ, MÉXICO.

MARZO 2019



SEP
SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MEXICO

Instituto Tecnológico de Orizaba

"2019, Año del Caudillo del Sur, Emiliano Zapata"

FECHA: 01/03/2019
DEPENDENCIA: POSGRADO
ASUNTO: Autorización de Impresión
OPCIÓN: I

C. LOURDES GARCIA MONTERO
CANDIDATO A GRADO DE MAESTRO EN:
INGENIERIA ADMINISTRATIVA

De acuerdo con el Reglamento de Titulación vigente de los Centros de Enseñanza Técnica Superior, dependiente de la Dirección General de Institutos Tecnológicos de la Secretaría de Educación Pública y habiendo cumplido con todas las indicaciones que la Comisión Revisora le hizo respecto a su Trabajo Profesional titulado:

"IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE GESTION INTEGRAL QUE PROMUEVA EL DESARROLLO EMPRESARIAL EN UNA PYME".

Comunico a Usted que este Departamento concede su autorización para que proceda a la impresión del mismo.

A T E N T A M E N T E

P.A.
[Signature]
DR. RUBEN POSADA GOMEZ
JEFE DE LA DIV. DE ESTUDIOS DE POSGRADO

C.A. TITULACIÓN



SECRETARIA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA
INSTITUTO
TECNOLÓGICO
DE ORIZABA



Avenida Oriente 9 Núm. 852, Colonia Emiliano Zapata, C.P. 94320 Orizaba, Veracruz, México

Tel. 01 (272) 7 24 40 96, Fax. 01 (272) 7 25 17 28 e-mail: orizaba@itorizaba.edu.mx

www.orizaba.tecnm.mx





SEP

SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLOGICO NACIONAL DE MEXICO

Instituto Tecnológico de Orizaba

"2019, Año del Caudillo del Sur, Emiliano Zapata"

FECHA : 05/02/2019

ASUNTO: Revisión de Trabajo Escrito

C. DR. RUBEN POSADA GOMEZ
JEFE DE LA DIVISION DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E INVESTIGACION.
P R E S E N T E

Los que suscriben, miembros del jurado, han realizado la revisión de la Tesis del (la) C. :

LOURDES GARCIA MONTERO

la cual lleva el título de:

**"IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE GESTION INTEGRAL QUE PROMUEVA EL
DESARROLLO EMPRESARIAL EN UNA PYME".**

Y concluyen que se acepta.

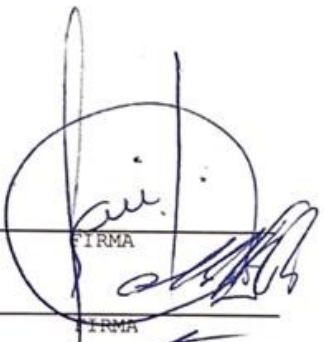

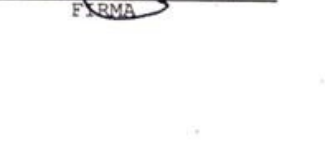

A T E N T A M E N T E

PRESIDENTE : M.A.E.FERNANDO AGUIRRE Y HERNANDEZ

SECRETARIO : M.C. MODESTO RAYGOZA BELLO

VOCAL : DR. EDUARDO ROLDAN REYES

VOCAL SUP. : M.F.I.EDNA ARACELI ROMERO FLORES


FIRMA

FIRMA

FIRMA

FIRMA

EGRESADO(A) DE LA MAESTRIA EN **INGENIERIA ADMINISTRATIVA**

OPCION: I **Tesis**



Avenida Oriente 9 Núm. 852, Colonia Emiliano Zapata, C.P. 94320 Orizaba, Veracruz, México

Tel. 01 (272) 7 24 40 96, Fax. 01 (272) 7 25 17 28 e-mail: orizaba@itorizaba.edu.mx

www.orizaba.tecnm.mx



Dedicatoria

El hecho de escribir estas líneas significa que se ha culminado una etapa de mi vida, dos años llenos de emociones, sentimientos, pruebas, retos y aventuras, definitivamente el camino no fue fácil pero hoy se alcanza la meta propuesta, doy gracias a Dios por estar conmigo en todo momento, por llenarme de bendiciones y enseñanzas, por regalarme una hermosa familia, a mi madre por ser mi más grande heroína y demostrarnos a cada momento que la vida es un hermoso regalo, a mi tía Mary que es un claro ejemplo de que el amor, empatía y fortaleza no se fracturan con el tiempo ni la distancia, a mi cómplice de toda la vida, mi hermana Ana que fortalece magistralmente el matriarcado que ha heredado, a mis hermosos sobrinos Pao y Koki que me enseñaron que el amor a primera vista si existe, gracias Dios por poner en mi camino a Gerardo, por permitir que fuese parte de mi vida, gracias "Güero" por escucharme, unirte a mi locura, compartir alegrías, preocupaciones, esfuerzos y sacrificios, por hacer que cada momento valiera la pena, siempre serás parte de mi corazón, mi alma gemela, con la fuerza y el apoyo de cada uno de ellos hoy puedo cumplir este sueño.

Resumen

Desde el momento de su fundación todas las empresas privadas con fines de lucro buscan obtener rendimientos, lograr un adecuado desarrollo, mantener su competitividad y por ende lograr su consolidación. Sin embargo en un estudio realizado por un grupo de investigadores y el Tecnológico de Monterrey (Almada, A., 2014) demuestra que el 44% de los negocios fracasan por que no cuentan con una planeación eficiente. En el caso de las Pymes este dato se agrava considerablemente debido a que hasta el 90% de ellas son empresas familiares (F. Aguirre, Rivera, & Ruiz, 2010).

La organización motivo de esta investigación es una empresa fundada en el año 2004 dedicada a brindar servicios de alimentación a diferentes entidades educativas, la cual ha ido incrementado de forma paulatina los clientes a los que brinda el servicio, sin embargo debido a las exigencias del medio y al desarrollo de sus tareas, la empresa ha carecido de una planeación adecuada, que la lleva a no explotar debidamente los recursos que posee, inclusive hoy en día se encuentra expuesta a diferentes problemáticas que ponen en riesgo su estabilidad.

La finalidad de este proyecto es elaborar un plan de gestión estratégica integral que identifique las áreas de oportunidad y brinde estrategias para solucionar las problemáticas existentes, para así poder fomentar el desarrollo de la empresa, durante este proceso se hará uso de diferentes herramientas, tales como: diagnóstico de competitividad organizacional, diagnóstico estratégico, modelo SIGMIL, el modelo de las 5 fuerzas de Porter, análisis FODA, diagramas de afinidad, entre otras. Se dará inicio a las actividades realizando un diagnóstico integral de la organización para la detección de áreas de oportunidad y mejora, formulando la filosofía organizacional, posterior a ello se desarrollarán planes de trabajo que dirijan a la entidad a su objetivo organizacional establecido (la misión), dentro de los proyectos elaborados se realizará una cautelosa selección de los que serán desarrollados e implementados, así como de las estrategias y herramientas utilizadas para la obtención de resultados más favorables, los cuales serán monitoreados bajo una matriz de desempeño o cuadro de mando integral. Después del periodo considerado de prueba, se recabará información, para su posterior análisis, comparativa, emisión de resultados y conclusiones finales.

Palabras clave: Gestión estratégica integral, desarrollo empresarial, modelo SIGMIL.

Abstract

From the moment of its foundation, all private for-profit companies seek to obtain returns, achieve adequate development, maintain their competitiveness and therefore achieve their consolidation. However, in a study conducted by a group of researchers and the Tecnológico de Monterrey (Almada, A., 2014) shows that 44% of businesses fail because they do not have efficient planning. In the case of SMEs this figure is considerably worsened because up to 90% of them are family businesses (F. Aguirre et al., 2010).

The organization reason for this research is a company founded in 2004 dedicated to providing food services in different educational entities, which has gradually increased the customers it has, however due to the demands of the environment and the development of its tasks, the company has lacked adequate planning, which leads it to not properly exploit the resources it has, even today it is exposed to different problems that put its stability at risk.

The purpose of this project is to develop a comprehensive strategic management plan that identifies areas of opportunity and provides strategies to solve existing problems, in order to encourage the development of the company, during this process will make use of different tools, such as: diagnosis of business competitiveness, strategic diagnosis, SIGMIL model, the model of the 5 forces of Porter, FODA analysis, affinity diagrams, among others. The activities will be started by making a comprehensive diagnosis of the organization for the detection of areas of opportunity and improvement, formulating the organizational philosophy afterwards, after which work plans will be developed that will direct the organization to its established organizational objective (the mission) within the elaborated projects, a cautious selection will be made of the ones that will be developed and implemented, as well as the strategies and tools used to obtain more favorable results, which will be monitored under a performance matrix or integral scorecard. After the considered trial period, information will be collected, for its subsequent analysis, comparison, emission of results and final conclusions.

Keywords: Comprehensive strategic management, business development, SIGMIL model.

Contenido

Resumen.....	II
Abstract.....	III
Capítulo 1 Generalidades.....	13
1.1 Introducción.....	13
1.2 Planteamiento del problema.....	14
1.3 Objetivo general.....	15
1.3.1 Objetivos particulares.....	15
1.4 Justificación.....	15
1.5 Estado del arte.....	16
1.6 Solución a priori.....	21
1.7 Metodología.....	22
1.8 Posicionamiento de la tesis.....	26
Capítulo 2 Desarrollo empresarial en las organizaciones.....	27
2.1 Introducción.....	27
2.2 Desarrollo empresarial.....	27
2.2.1 Crecimiento económico.....	28
2.2.2 La cultura organizacional.....	28
2.2.3 Liderazgo.....	29
2.2.4 Gestión del conocimiento.....	30
2.2.5 Innovación.....	30
2.3 Diagnóstico de Competitividad Organizacional.....	31
2.3.1 Características del diagnóstico de competitividad organizacional.....	31
2.4 Herramientas de gestión estratégica.....	35
2.4.1 Modelo de 5 fuerzas de Porter.....	35
2.4.2 Modelo SIGMIL.....	36
Capítulo 3 Gestión estratégica Integral.....	45
3.1 Diagnóstico de competitividad organizacional.....	45
3.1.1 Análisis de datos.....	45
3.1.2 Emisión de resultados.....	49
3.2 Perfil estratégico de la empresa.....	54
3.2.1 Descripción de la empresa.....	55

3.2.2 Localización y cobertura geográfica	55
3.2.3 Servicios ofertados por la empresa	56
3.2.4 Estructura Organizacional	56
3.3 Definición del equipo de trabajo	57
3.4 Determinación de la Filosofía Organizacional	58
3.4.1 Definición de la visión de “La Kafeta”	58
3.4.2 Establecimiento de valores de “La Kafeta”	59
3.5 Elaboración de diagnóstico estratégico.....	61
3.6 Priorización y grado de impacto de proyectos estratégicos.....	64
3.7 Determinación de la misión para “La kafeta”	67
3.8 Diagrama Causa – Efecto	69
3.9 Determinación de objetivos estratégicos según análisis CAME	70
3.10 Selección de proyectos estratégicos que serán implementados dentro de la organización	76
3.11 Adecuación de estrategias y desarrollo de proyectos seleccionados	77
3.12 Balanced Score Card	80
Capítulo 4 Implementación del plan de gestión estratégica integral	83
4.1 Desarrollo de proyectos estratégicos	83
4.1.1 Proyecto estratégico para el desarrollo y crecimiento integral del recurso humano PE 01	83
4.1.2 Estrategias proyecto estratégico para procurar el cuidado del medio ambiente PE06	89
4.1.3 Estrategias proyecto estratégico para obtener la satisfacción de los clientes PE07	91
4.2 Monitoreo de actividades y llenado de cuadro de mando.....	94
4.2.1 Monitoreo de actividades proyecto estratégico para el desarrollo y crecimiento integral del recurso humano PE01	95
4.2.2 Monitoreo de actividades proyecto estratégico para procurar el cuidado del medio ambiente PE06	96
4.2.3 Monitoreo de actividades proyecto estratégico para obtener la satisfacción del cliente PE07	98
4.3 Generación, comparación y análisis de resultados obtenidos posterior a la implantación de estrategias	100
4.3.1 Proyecto estratégico para el desarrollo y crecimiento integral del recurso humano PE01	100
4.3.1.2 Resultado de sistema de recompensas	109

4.3.2 Proyecto estratégico para la satisfacción de los clientes PE07.....	114
4.3.3 Resultados globales del plan de gestión estratégico integral	127
4.4 Concientización tipo cascada.....	128
Conclusiones.....	130
Referencias bibliográficas	132
Anexos	137

Índice de Tablas

Tabla 1 1 Comparativa de estado del arte obtenidos de diversas fuentes de información	18
Tabla 2 1 Interpretación de indicadores.....	34
Tabla 3 1 Matriz de evolución.....	46
Tabla 3 2 Estimación de nivel de desperdicio organizacional	47
Tabla 3 3 Determinación de dosis requerida por la organización.....	48
Tabla 3 4 Etapas de evolución de “La Kafeta” en porcentaje de avance y desperdicio organizacional	50
Tabla 3 5 Servicios ofertados	56
Tabla 3 6 Integrantes del equipo de trabajo	58
Tabla 3 7 Lluvia de ideas para la elaboración de la visión	59
Tabla 3 8 Lista de valores proporcionada por cada colaborador	60
Tabla 3 9 Definición final de los valores que representarán a “La Kafeta”	61
Tabla 3 10 Nombramiento de proyectos estratégicos.....	64
Tabla 3 11 Grado de importancia asignada.....	65
Tabla 3 12 Tabla de porcentaje acumulado.....	66
Tabla 3 13 Ideas de la formulación de la misión organizacional	68
Tabla 3 14 Códigos asignados	70
Tabla 3 15 Objetivos estratégicos proyecto estratégico PE01	71
Tabla 3 16 Objetivos estratégicos proyecto estratégico PE02	72
Tabla 3 17 Objetivos estratégicos de proyecto estratégico PE03 parte 1	72
Tabla 3 18 Objetivos estratégicos de proyecto estratégico PE03 parte 2	73
Tabla 3 19 Objetivos estratégicos de proyecto estratégico PE 04	73
Tabla 3 20 Objetivos estratégicos de proyecto estratégico PE 05	74
Tabla 3 21 Objetivos estratégicos de proyecto estratégico PE06	75
Tabla 3 22 Objetivos estratégicos de proyecto estratégico PE 07	75
Tabla 3 23 Objetivos estratégicos de proyecto estratégico PE 08	76
Tabla 4 1 Programa de retroalimentación del personal	84
Tabla 4 2 Contenido de las reuniones de retroalimentación con el personal operativo, presentado de forma semanal.....	84
Tabla 4 3 Programa de capacitación impartido a los colaboradores.....	85
Tabla 4 4 Programa de inducción e integración impartido a los colaboradores	86
Tabla 4 5 Programa de integración de material biodegradable a las unidades de trabajo	91

Tabla 4 6 Programa semanal de difusión (marketing) en carteles de productos “tasa 0” ..	92
Tabla 4 7 Resultados de cálculo de tamaño de la muestra para aplicación de encuestas de satisfacción	93
Tabla 4 8 Matriz de evolución posterior a la implantación de estrategias	101
Tabla 4 9 Estimación de nivel de desperdicio organizacional posterior a la implantación de estrategias.....	102
Tabla 4 10 Etapas de evolución de “La Kafeta” en porcentaje de avance y desperdicio organizacional posterior a la implantación de las estrategias.	103
Tabla 4 11 Determinación de dosis requerida por la organización posterior al desarrollo de los proyectos estratégicos	104
Tabla 4 12 Comparativa de resultados de componentes de matriz de evolución previo y posterior al desarrollo de los proyectos estratégicos.	106
Tabla 4 13 Comparativa de resultados de puntos para cálculo de desperdicio organizacional previo y posterior al desarrollo de los proyectos estratégicos.	107
Tabla 4 14 Comparativa de resultados de indicadores contenidos en el cálculo de dosis de entrenamiento ECAI previo y posterior al desarrollo de los proyectos estratégicos.	107
Tabla 4 15 Comparativa de resultados de cálculo de avance y desperdicio organizacional	108
Tabla 4 16 Parte 1 de porcentajes de avances de proyecto estratégico	126
Tabla 4 17 Parte 2 de porcentajes de avances de proyecto estratégico	127
Tabla A 1 Descripción del personal de “La Kafeta”	137
Tabla A 2 Personal de “La Kafeta” involucrado de forma activa	137
Tabla A 3 Resultados de indicadores para medir el nivel de desperdicio organizacional	138
Tabla A 4 Continuación de resultados de indicadores para medir el nivel de desperdicio organizacional.....	139
Tabla A 5 Indicadores involucrados en la Estimación de nivel requerido de entrenamiento en educación.....	140
Tabla A 6 Continuación de Indicadores involucrados en la estimación de nivel requerido de educación.....	141
Tabla A 7 Indicadores involucrados en la estimación de nivel requerido de estimación en capacitación	141
Tabla A 8 Indicadores involucrados en la estimación de nivel requerido de entrenamiento en adiestramiento.....	142

Tabla A 9 Indicadores involucrados en la estimación del nivel requerido de entrenamiento en instrucción	143
Tabla A 10 Definición de los valores proporcionada por cada colaborador del grupo de trabajo	144
Tabla A 11 FODA unificado con todas las variables identificadas	145
Tabla A 12 Resultados de diagrama de afinidad	146
Tabla A 13 Continuación de los resultados de diagrama de afinidad.....	147

Índice de Gráficos

Gráfico 3 1 Etapas de evolución organizacional	50
Gráfico 3 2 Etapas de desperdicio organizacional.....	51
Gráfico 3 3 Porcentaje de dosis de entrenamiento requerido por la organización	52
Gráfico 3 4 Frecuencia de proyectos estratégicos.....	65
Gráfico 3 5 Priorización de frecuencia de proyectos estratégicos.....	66
Gráfico 3 6 Diagrama de Pareto de los proyectos estratégicos	67
Gráfico 4 1 Indicadores de proyecto estratégico para el desarrollo y crecimiento integral del recurso humano PE01	95
Gráfico 4 2 Indicadores de proyecto estratégico para procurar el cuidado del medio ambiente PE06.....	97
Gráfico 4 3 Indicadores de proyecto estratégico para obtener la satisfacción de los clientes PE07	98
Gráfico 4 4 Comportamiento de ventas Agosto – Noviembre Jardín de niños y Licenciatura	109
Gráfico 4 5 Comportamiento de ventas Agosto – Noviembre Primaria Oriente 3 y Bachillerato	110
Gráfico 4 6 Comportamiento de ventas Agosto – Noviembre Primaria Bilingüe.....	111
Gráfico 4 7 Comportamiento de ventas Agosto – Noviembre Secundaria	112
Gráfico 4 8 Comportamiento de ventas Agosto – Noviembre Rectoría y Consorcio	113
Gráfico 4 9 Resultados de primera y segunda encuesta de opinión de los clientes respecto a la calidad de los productos plantel jardín de niños.....	116
Gráfico 4 10 Resultados de primera y segunda encuesta de opinión de los clientes respecto a la calidad del servicio proporcionado plantel jardín de niños.....	116

Gráfico 4 11 Resultados de primera y segunda encuesta de opinión de los clientes respecto a la calidad de los productos plantel Primaria Ote 3	117
Gráfico 4 12 Resultados de primera y segunda encuesta de opinión de los clientes respecto a la calidad del servicio proporcionado plantel Primaria Ote 3	118
Gráfico 4 13 Resultados de primera y segunda encuesta de opinión de los clientes respecto a la calidad de los productos plantel primaria bilingüe	118
Gráfico 4 14 Resultados de primera y segunda encuesta de opinión de los clientes respecto a la calidad del servicio proporcionado plantel primaria bilingüe	119
Gráfico 4 15 Resultados de primera, segunda y tercera encuesta de opinión de los clientes respecto a la calidad de los productos plantel Secundaria	120
Gráfico 4 16 Resultados de primera, segunda y tercera encuesta de opinión de los clientes respecto a la calidad del servicio proporcionado plantel Secundaria	120
Gráfico 4 17 Resultados de primera, segunda y tercera encuesta de opinión de los clientes respecto a la calidad de los productos plantel Bachillerato	121
Gráfico 4 18 Resultados de primera, segunda y tercera encuesta de opinión de los clientes respecto a la calidad del servicio proporcionado plantel Bachillerato.....	122
Gráfico 4 19 Resultados de primera, segunda y tercera encuesta de opinión de los clientes respecto a la calidad de los productos plantel Consorcio	122
Gráfico 4 20 Resultados de primera, segunda y tercera encuesta de opinión de los clientes respecto a la calidad del servicio proporcionado plantel Consorcio	123
Gráfico 4 21 Resultados de primera, segunda y tercera encuesta de grado de opinión de los clientes respecto a la calidad de los productos plantel Licenciatura.....	124
Gráfico 4 22 Resultados de primera, segunda y tercera encuesta de grado de opinión de los clientes respecto a la calidad del servicio proporcionado plantel Licenciatura	124
Gráfico 4 23 Resultados de primera, segunda y tercera encuesta de grado opinión de los clientes respecto a la calidad de los productos plantel Rectoría	125
Gráfico 4 24 Resultados de primera, segunda y tercera encuesta de opinión de los clientes respecto a la calidad del servicio proporcionado plantel Rectoría.....	125

Índice de Figuras

Figura 1 1 Fase 1 de metodología.....	22
Figura 1 2 Fase 2 de la metodología	24
Figura 1 3 Fase 3 de la metodología	25

Figura 1 4 Fase 4 de la metodología	25
Figura 2 1 Modelo SIGMIL	43
Figura 3 1 Localización geográfica de la empresa.....	55
Figura 3 2 Estructura organizacional de “La Kafeta”	57
Figura 3 3 FODA de Recursos Humanos	62
Figura 3 4 FODA de Clientes	62
Figura 3 5 FODA Proveedores	62
Figura 3 6 FODA Competidores	63
Figura 3 7 FODA Productos sustitutos	63
Figura 3 8 FODA Medio Ambiente.....	63
Figura 3 9 Diagrama Causa – efecto generado	69
Figura 3 10 Estrategias de gestión de R.H.	78
Figura 3 11 Mapa estratégico parte 1	80
Figura 3 12 Mapa estratégico parte 2.....	81
Figura 3 13 Ejemplo de monitoreo de comportamiento de indicadores por proyecto estratégico (gráfica de barras).....	82
Figura 3 14 Ejemplo de monitoreo de comportamiento detallado de indicadores	82
Figura 4 1 Formato de programa de selección de aspirantes	87
Figura 4 2 Formato de programa de formación individual de trabajador	87
Figura 4 3 Formato de programa de evaluación individual de trabajador.....	88
Figura 4 4 Iconografía de manejo integral de los residuos sólidos urbanos.....	90
Figura 4 5 Ejemplos de carteles colocados en las entidades de trabajo como parte de campaña de manejo de residuos.....	90
Figura 4 6 Ejemplo de encuesta realizada a los clientes de cada unidad de trabajo.....	94
Figura 4 7 Indicadores de proyecto estratégico para el desarrollo y crecimiento integral del recurso humano PE01.....	96
Figura 4 8 Indicadores de proyecto estratégico para procurar el cuidado del medio ambiente PE06.....	97
Figura 4 9 Indicadores de proyecto estratégico para obtener la satisfacción de los clientes PE07	99
Figura 4 10 Registro de ventas Agosto – Noviembre Jardín de niños y Licenciatura.....	110
Figura 4 11 Registro de Ventas Agosto – Noviembre Primaria Oriente 3 y Bachillerato .	111
Figura 4 12 Registro de ventas Agosto – Noviembre Primaria Bilingüe	112

Figura 4 13 Registro de ventas Agosto – Noviembre Secundaria.....	113
Figura 4 14 Registro de ventas Agosto – Noviembre Rectoría y Consorcio.....	114
Figura A 1 y Figura A 2 Evidencias de recolección de desechos orgánicos en los diferentes centros de trabajo	147
Figura A 3 y Figura A 4 Evidencias de puesta en marcha de programa de composta	148
Figura A 5 y Figura A 6 Evidencia de concientización tipo cascada con el personal de la empresa	148

Capítulo 1 Generalidades

1.1 Introducción

Hoy en día la mayoría de las organizaciones se encuentran sufriendo las consecuencias de la situación económica, política y financiera por la cual atraviesa el país, por lo que es muy difícil lograr una estabilidad y mucho más alcanzar un adecuado desarrollo, el reto se vuelve aún más desafiante en el caso particular de las Pymes.

Es por eso que todas aquellas entidades que deseen permanecer activas y adaptarse de forma eficiente al mundo cada vez más globalizado y competitivo deben hacer un adecuado uso de las herramientas que la administración considerada moderna y clásica poseen dentro de su acervo.

La elaboración de un plan estratégico brinda a la entidad que lo desarrolla un panorama general del escenario en el cual se encuentra ubicada, identificando los factores internos y externos que se encuentran afectándola, proporcionándole la capacidad de un adecuado direccionamiento de los recursos, la posibilidad de reaccionar de forma oportuna a los eventos que puedan amenazar o poner en riesgo a la organización, así como la clara definición de los objetivos que desea alcanzar y la estructuración de las estrategias que se llevarán a cabo para el cumplimiento de los mismos.

Debido a los atributos antes mencionados la presente investigación, realiza la formulación de un plan de gestión estratégica integral que sirva de guía a la empresa dedicada a brindar servicios de alimentación denominada “La kafeta” para la identificación de sus metas y objetivos así como al cumplimiento de los mismos, previa identificación de las áreas de oportunidad, el cual se encontrará basado en la teoría y técnicas aportadas por los diferentes autores a través de los años.

Una vez finalizado el proceso de creación, se pondrá en funcionamiento, implementando los proyectos estratégicos considerados de mayor significancia para la obtención de los objetivos estipulados.

1.2 Planteamiento del problema

“La kafeta” es una organización que inicia sus labores en el año 2004 gracias a que su fundador detecta la necesidad que poseen las entidades educativas en brindar un servicio de alimentación de calidad y confianza a su población estudiantil. Hoy en día se encuentra colaborando en un total de ocho instalaciones educativas pertenecientes a escuelas de la ciudad de Orizaba Veracruz.

Durante todos estos años de operación continua la entidad se ha visto expuesta a diferentes problemáticas que se han ido agravando de forma paulatina debido a la falta de intervención oportuna, haciendo cada vez más difícil la tarea de satisfacer y retener a los clientes que la organización posee, y aún más difícil el hecho de obtener una ventaja sobre sus competidores o proyectar un posible desarrollo.

Debido a que el manejo y administración ha sido llevada a cabo de manera empírica y reactiva durante todos estos años, la empresa desconoce que el capital humano que posee una entidad, es sin duda uno de los recursos más importantes, descuidando seriamente ese rubro, lo que ha generado una cultura organizacional sensiblemente deteriorada, debido a que no cuentan con una comunicación eficiente, además de no contar con capacitación en materia de calidad y mejora continua, lo que propicia la rotación excesiva del personal operativo, y esto a su vez una baja efectividad en las labores desempeñadas y por ende la disminución de la satisfacción y número de clientes. Por otro lado, la evolución que presenta el mercado adicionado con la aparición de múltiples competidores y con el hecho de que esta entidad no cuenta con una planeación establecida ni con una proyección de mercado, arrojan como resultado la limitada visión de negocios y el mal direccionamiento de los recursos, ampliando el campo de sus debilidades en forma progresiva lo que dificulta la permanencia en un entorno cada vez más competitivo.

Esta investigación propondrá herramientas suficientes para lograr un diagnóstico integral de la situación real de la organización, detectando de forma precisa las áreas de oportunidad, para desarrollar técnicas para mejorar el control, administración, funcionamiento y direccionamiento de los recursos con los que cuenta esta empresa, sirviendo de soporte para facilitar la toma de decisiones por parte de gerencia de la misma.

1.3 Objetivo general

Implementar un plan de gestión estratégica integral que favorezca el desarrollo empresarial, organizacional y evolución competitiva de la empresa dedicada a brindar servicios de alimentación denominada “La Kafeta”.

1.3.1 Objetivos particulares

- Identificar áreas de desperdicio y oportunidad organizacional para enriquecer el plan de gestión estratégica a desarrollar.
- Elaborar un plan de gestión estratégica integral adecuado para la organización.
- Implementar los dos proyectos estratégicos de mayor importancia que favorezcan el desarrollo empresarial, organizacional y evolución competitiva de la entidad.

1.4 Justificación

Al implementar un plan de gestión estratégica integral en esta entidad se logrará organizar y direccionar de forma adecuada los recursos con los que cuenta la organización, estableciendo de manera clara los objetivos organizacionales, que serán orientados a aprovechar de manera correcta las oportunidades que el ambiente ofrece, así como a proporcionar la habilidad de minimizar o incluso neutralizar las amenazas a las que se encuentra expuesta, encaminándola así a un adecuado desarrollo, este plan servirá de guía a la entidad para realizar una apropiada toma de decisiones, las cuales podrán ser realizadas con base en datos confiables, brindando así la posibilidad de reaccionar adecuadamente al medio interno y externo que le rodea, aportando una ventaja competitiva a la entidad.

Para lograr la obtención de los resultados deseados, se llevará a cabo la aplicación de un cuadro de mando se permitirá que la empresa pueda medir en todo momento el desempeño de las actividades realizadas y en su caso efectuar modificaciones o ajustes pertinentes, para lograr el alcance de sus metas propuestas, debido a que al planear y medir los elementos básicos que integran a una entidad se provocan beneficios tales como mejoras en la calidad de los productos, servicios e incluso en tiempos de respuesta (Norton & Kaplan, 2014)

Dentro del plan de gestión estratégica se integrara un programa de interacción con los colaboradores, así como un programa de incentivos y de capacitación donde se iniciará

con la alineación de los objetivos de la organización a los objetivos de los colaboradores, mejorando así la cultura organizacional que posee en la entidad, la comunicación, fomentando la responsabilidad y sentido de pertenencia, logrando incrementar la eficacia en los trabajos realizados y mermando así la rotación excesiva de personal. Se llevará a cabo la aplicación de encuestas periódicas para verificar el progreso del grado de satisfacción de los clientes posterior a la implementación de las estrategias.

Al impulsar el desarrollo empresarial de esta organización, se aporta al crecimiento de la economía regional y nacional debido a que *“El desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en el mercado global es una prioridad para el crecimiento económico de cada país”* (Delfín & Acosta, 2016). Las MiPymes a nivel nacional son generadoras de más de once millones de empleos formales (*“Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE)”*, s/f), representando un gran porcentaje de ingresos, en el caso específico de las organizaciones del rubro de servicios, brindan un ingreso anual de más de 3 billones de pesos (INEGI, 2014) por lo que sin lugar a duda representan un fuerte cimiento de la economía mexicana.

1.5 Estado del arte

El análisis de información localizada en diferentes repositorios como ScinceDirect, Scielo, Redalyc, entre otras, brinda un panorama clarificado respecto a las diferentes áreas de oportunidad que existen dentro de una organización, mismas que al ser atendidas con eficiencia brindan sensibles mejoras en el desarrollo de actividades, incremento de eficiencia, cumplimiento de objetivos y por ende un mayor desarrollo, a continuación se presenta un breve extracto de los datos más relevantes.

El comportamiento de las PyMEs en México y alrededor del mundo presenta una tendencia en materia de administración y planeación, un muestreo realizado en España (Montoya, J., 2013) demuestra que en el 50.2 % de los casos las estrategias que adoptan estas entidades son defensivas, dejando atrás conceptos primordiales como la calidad y satisfacción de los clientes que son tópicos generadores de beneficios a largo plazo, el mismo autor destaca el hecho que el 49.8% restante, perteneciente a empresas que si realizan procesos de planeación, sin embargo lo efectúan en un periodo no mayor a un año, es importante destacar el hecho que las consideradas pequeñas y medianas

empresas se empiezan a involucrar en los procesos de planeación (Mayuri, 2011) debido a que estas entidades presentan crecimientos superiores en un 15% comparado con las organizaciones que no lo llevan a cabo, además de obtener mayores utilidades, incremento en la cartera de clientes, mejora en la toma de decisiones, mayor aprovechamiento de recursos (Meza, 2012), favoreciendo de igual manera el clima organizacional y la comunicación dentro de la organización (Navarro, 2010), para realizar este proceso de forma efectiva es necesario conocer los requerimientos específicos de cada entidad, integrando la opinión y perspectiva del personal especializado en cada área (Pérez et al., 2011) para identificar los desperdicios en los procesos y flujos de trabajo, del mismo modo se debe incluir un análisis integral de las capacidades y deficiencias que presenta la entidad, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes para una correcta selección de estrategias que impulsen a la organización al cumplimiento de sus objetivos (Magaña & Licón, 2013), un punto importante a destacar en la formulación de estas estrategias es que pueden ser trazadas mediante perspectivas basadas en motivación (integración ascendente, descendente y horizontal), en los recursos (penetración y desarrollo de los mercados, desarrollo de productos) y del ciclo de vida de la misma (diversificación), enfatizando en que el manejo adecuado de los factores externos que juegan un papel primordial en el desarrollo de las PyMEs (Aguilera, A., 2013).

Para realizar la adecuada selección de estas estrategias se debe considerar las necesidades y demandas no satisfechas de los clientes de la organización (Magaña & Licón, 2013), así como los recursos que cada entidad posea, el control y seguimiento representan el mismo grado de importancia que el proceso de planeación (Navarro, 2010) debido a que permite mejorar el registro de las actividades realizadas y de los recursos de la empresa, por lo que el Balanced Scorecard propuesto por Kaplan y Norton es una herramienta útil que sirve de apoyo al seguimiento y control, contribuyendo a la toma de decisiones multicriterio proporcionando así un enfoque sólido que llevará a la empresa a la obtención de sus metas establecidas (Kunz & Siebert, 2016).

En este proyecto de investigación se desarrolla un plan de gestión estratégica integral que integre diferentes herramientas que sirvan de apoyo para favorecer el desarrollo empresarial y organizacional de la entidad.

En la siguiente tabla se muestra una comparativa de las diferentes investigaciones antes mencionadas:

Tabla 1 1 Comparativa de estado del arte obtenidos de diversas fuentes de información

Cita – País	Título del Trabajo	Enfoque	Campo de Aplicación	Herramientas	Ventajas	Desventajas	Carencias
(Magaña & Licón, 2013) México	Planeación estratégica de una empresa de comida rápida	Estrategia de negocios, desarrollo y crecimiento de MiPymes	Micro empresa del área de servicios	Análisis FODA Desarrollo de un plan estratégico de Olsen Modelo de estudio de mercado de Malhotra	Brinda un panorama general sobre el comportamiento de las micro empresas ante la planeación estratégica	Los resultados son globalizados, no posee medio de control que permita re direccionar estrategias que se encuentren funcionando de forma incorrecta	No existe medio de control, no mide el desempeño individual de cada una de las estrategias elegidas
(Pérez et al., 2011) Colombia	Identificación y caracterización de mudas de transporte, procesos, movimientos y tiempos de espera en nueve pymes manufactureras incorporando la perspectiva del nivel operativo.	Reducción de merma y desperdicio en los procesos de producción.	Pymes de manufactura	Identificación de “mudas”, capacitación, motivación.	Integración del personal al proceso de mejora de los procesos, detección de fallas de primera mano, eliminación de desperdicios.	Tiempo de recolección de datos.	Implementado únicamente en área de producción.

(Aguilera, A., 2013) Colombia	Aplicación de un modelo de formulación de estrategias para evidenciar la orientación al desarrollo empresarial en Pymes	Estrategia de negocios, desarrollo y crecimiento de Pymes	Pymes del sector privado	Diagnostico externo Diagnostico Interno Perspectiva de ciclo de vida Perspectiva basada en recursos Perspectiva basada en motivación	Evidencia de manera clara que los factores externos juegan un papel determinante en el desarrollo empresarial	No clasifica las empresas objeto de estudio por actividad económica	Centra su investigación únicamente en productos tangibles. Deja fuera del objeto de estudio las micro empresas
(Montoya, J., 2013) España	Análisis estratégico para el crecimiento de las Pymes en Cantabria, España	Análisis de estrategias y expectativa para toma de decisiones	Pymes, sector privado	Planeación estratégica formal (largo plazo) Establecimiento de alianzas Tecnologías I+D+I Establecimiento de presupuestos Análisis de situación financiera	Analiza los tipos de planeación estratégica utilizada por las Pymes y sus resultados	Analiza datos estadísticos sobre la planeación estratégica de las diferentes empresas, generando hipótesis sobre las posibles tácticas que generarán competitividad	Ampliar su campo de estudio.
(Aguilera, 2010) Colombia	Direccionamiento estratégico y desarrollo empresarial	Análisis de relación existente entre el desarrollo empresarial y la dirección estratégica	Genérico, referentes teóricos para todas las entidades	Referentes teóricos de aproximación primaria	Brinda argumentos sobre la relación existente entre el desarrollo de las organizaciones y la dirección estratégica	No aterriza los aspectos teóricos con los prácticos	No incluye la aplicación en una empresa en específico

Capítulo 1 Generalidades

(Mayuri, 2011) Perú	La planeación estratégica como herramienta para mejorar la productividad y el crecimiento en las Agencias de Viajes y Turismo de Lima	Aplicación de la planeación estratégica como instrumento de mejora y crecimiento	Organizaciones prestadoras de servicios	Herramientas de gestión empresarial	Se realizó una comparativa entre las organizaciones que utilizan la planeación estratégica con las que no la llevan a cabo, generando un dato porcentual	No especifica si todas las organizaciones utilizan las mismas herramientas.	No describe con claridad las herramientas de gestión empresarial que son utilizadas en cada una de las entidades
(Pico, 2006) Venezuela	Sistema de gestión de calidad para empresas de servicios en Venezuela	Incrementar la calidad en el servicio para obtener más clientes	Empresas de áreas de servicio	Documental, Entrevistas, Normas ISO 9001,	Identifica procesos clave, recursos necesarios, aspectos que afectan el desempeño	No identifica ni elimina re trabajo, ni desperdicios únicamente identifica fallas	Agregar técnica para valorar el costo beneficio de las operaciones
(Kunz & Siebert, 2016) Alemania	Combining Value-focused Thinking and Balanced Scorecard to Improve Decision-making in Strategic Management	La combinación del valor enfocado al pensamiento con el Balanced Scorecard para la obtención de mejores resultados	Genérico, referentes teóricos para todas las entidades	Balanced Scorecard, diagrama de afinidad, tablas de estrategias	Muestra la colaboración del personal y brinda bases cuantitativas para la toma de decisiones	Trabajo empírico falto de comprobación de hipótesis	No muestra resultados obtenidos en su aplicación

<p>(Navarro, 2010) México</p>	<p>Diseño e implementación del cuadro integral de mando para la ejecución de plan estratégico de desarrollo para la empresa JONASA</p>	<p>Mejorar la posición competitiva de la empresa, maximización de recursos y mejoramiento en la toma de decisiones</p>	<p>Empresa de área de servicios</p>	<p>Cuadro de mando, planeación estratégica, análisis FODA</p>	<p>Identifica áreas de oportunidad, establece metas alcanzables, define estrategias para alcanzarlas</p>	<p>Únicamente se centra en el proceso de toma de decisiones, dejando fuera otros proyectos relevantes</p>	<p>No presenta seguimiento y tendencia de comportamiento posterior a la aplicación de los proyectos</p>
<p>(Meza, 2012) México</p>	<p>Implementación de un sistema de gestión y control para el mejoramiento del desempeño de RYC ALIMENTOS CEDIS ORIZABA</p>	<p>Búsqueda de ventaja competitiva con manejo de indicadores financieros</p>	<p>Pequeña empresa de área de comercio</p>	<p>Planeación estratégica, análisis CAME, FODA, cuadro de mando integral</p>	<p>Muestra el manejo de indicadores financieros para monitoreo de cumplimiento de metas organizacionales</p>	<p>Se centra únicamente en los procesos administrativos, dejando fuera los operativos</p>	<p>No muestra resultados obtenidos en su aplicación</p>

1.6 Solución a priori

Al implementar los dos proyectos estratégicos de mayor significancia del plan de gestión estratégica integral propuesto, se fomentará el desarrollo empresarial, organizacional y evolución competitiva de la empresa denominada “La Kafeta”.

1.7 Metodología

A continuación se describe de manera detallada la metodología a seguir en el desarrollo de esta tesis:

Para llevar a cabo el plan de gestión estratégica Integral es necesario utilizar diferentes herramientas y modelos de la administración considerada moderna y clásica, este proyecto se realiza utilizando el diagnóstico de competitividad organizacional, modelo SIGMIL, modelo de las 5 fuerzas de Porter, el análisis FODA, CAME, entre algunas otras, a continuación se describe de forma detallada de cada una de las actividades que integran esta metodología.

Para iniciar las actividades se efectúa un primero contacto con el CEO de la organización para lograr el compromiso en el desarrollo de las actividades. Posteriormente se lleva a cabo la aplicación del instrumento de diagnóstico de competitividad organizacional, donde se aplica el instrumento de diagnóstico a cada uno de los colaboradores de la entidad, para realizar el cálculo del avance organizacional, del mismo modo se aplica cuestionario específico para la gerencia de la organización. Una vez obtenidos los datos, se realiza el procesamiento y análisis de los mismos para identificar el grado de desperdicio de la organización, así como el nivel requerido de entrenamiento, identificando las áreas de oportunidad, que presenta la entidad.



Figura 1 1 Fase 1 de metodología

La fase dos de esta metodología da inicio al realizar una descripción sobre el perfil estratégico de la entidad, que incluye la naturaleza de las actividades que desempeña, el giro de la empresa, productos ofertados, localización geográfica, cobertura, limitaciones, alcances y estructura organizacional.

Posterior a ello y con el pleno consentimiento y cooperación del gerente de la organización (CEO) se lleva a cabo la selección de un grupo de colaboradores considerados “clave”, con los que se integra el grupo de trabajo (incluido el gerente de la empresa) sirviendo de vital apoyo en el desarrollo de las actividades siguientes, como es el caso de la determinación de la filosofía organizacional (visión y valores organizacionales debido a que la misión será formulada más adelante), la cual es estructurada conforme a lo descrito en el modelo SIGMIL, en el cual de forma inicial se identifica el direccionamiento que el CEO de la institución quiere darle a la misma, la visión, es integrada mediante la unificación de la lluvia de ideas generada por todos los miembros, respecto a la elección de los valores organizacionales son seleccionados los que se repitan con mayor frecuencia en las listas que realice cada uno de los colaboradores, donde enunciarán los valores que representen sus acciones cotidianas. Una vez formulada la filosofía organizacional se inicia con la elaboración del diagnóstico estratégico donde el equipo de trabajo evalúa el ambiente que rodea a la organización aplicando la herramienta FODA identificando las características (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de los factores más influyentes en el comportamiento de la organización, con estos datos se realiza posteriormente un FODA unificado con todas las variables localizadas, inmediatamente después se elabora un diagrama de afinidad agrupando todas las variables que posean campos similares, formando así una serie de grupos que sirven de base para la elaboración del plan de gestión integral nombrándolos como: “Proyecto estratégico + nombre del grupo al que pertenecen”.

Para identificar el grado de importancia de cada uno de los proyectos, se aplica la herramienta matriz de priorización que sirviendo de apoyo para la adecuada toma de decisiones, en donde cada colaborador enumera de menor a mayor cada uno de los proyectos en orden de importancia, representando el número uno el proyecto más importante y así sucesivamente, de la sumatoria de todas las calificaciones obtenidas, se obtiene el porcentaje que representa cada proyecto y mediante la realización de un diagrama de Pareto se determina el grado de impacto de cada uno de ellos.



Figura 1 2 Fase 2 de la metodología

La fase tres da inicio con la elaboración de la misión organizacional, donde cada colaborador proporciona una idea representativa, tomando en consideración el grado de impacto de cada uno de los proyectos estratégicos calculados con anterioridad, posteriormente se unifican las ideas para formular la adecuada misión, se continúa realizando el diagrama causa – efecto identificando de manera gráfica las variables que lograrán el cumplimiento de la misión establecida.

Posteriormente cada elemento contenido en los proyectos estratégicos seleccionados son convertidos en objetivos estratégicos mediante la aplicación del análisis CAME sirviendo de apoyo para identificar las herramientas adecuadas enfocado en: Corregir - Debilidades, Afrontar - Amenazas, Mantener - Fortalezas y Explorar - Oportunidades.

La selección de los proyectos que serán implementados dentro de la organización se realiza en conjunto con la gerencia de la entidad y tomando en consideración el grado de impacto de cada proyecto, los resultados del diagnóstico de competitividad organizacional, las necesidades y los recursos con los que cuenta la entidad.

Para cada uno de los proyectos seleccionados se realiza la adecuación de estrategias necesarias para alcanzar los objetivos establecidos.

Posteriormente se realiza el diseño de Balanced Score Card para llevar el adecuado control y seguimiento de las actividades así como de las metas alcanzadas, la actividad siguiente es el diseño del mapa estratégico, que es la visualización grafica de la relación de los objetivos estratégicos con los factores críticos, para definir o re direccionar estrategias en caso necesario, finalizando esta etapa con la selección de los indicadores de control.



Figura 1 3 Fase 3 de la metodología

En la fase cuatro se realiza la implementación de los proyectos estratégicos seleccionados, desarrollando cada una de las estrategias seleccionadas, realizando monitoreo de las actividades y captura de datos en el balanced score card para realizar algún cambio o corrección (en caso de ser necesario), al finalizar el periodo considerado de prueba se procederá nuevamente a la aplicación del diagnóstico de competitividad organizacional para proceder al análisis de los resultados obtenidos, comparación de resultados y emisión de conclusiones del proyecto de investigación, finalmente los datos generados son entregados a la gerencia iniciando ahí el proceso de concientización tipo cascada, continuando con el personal administrativo, finalizando con el operativo.



Figura 1 4 Fase 4 de la metodología

1.8 Posicionamiento de la tesis

Derivado de la problemática existente dentro de la organización y del tipo de investigación que se desarrolla en este proyecto de tesis, se encuentra ubicada dentro de la línea de generación y aplicación de conocimiento número uno, Administración del desarrollo empresarial.

Capítulo 2

Desarrollo empresarial en las organizaciones

2.1 Introducción

El adecuado desarrollo y estabilidad de una organización son dos de los principales objetivos que el CEO de todas las organizaciones desea alcanzar. Sin embargo para tener un panorama más claro respecto al desarrollo empresarial en las organizaciones en la primera parte de este capítulo se presenta información teórica de la conceptualización que tienen diversos autores respecto a este tópico, realizando una descripción clara de los rubros o elementos que lo integran.

Posteriormente se integran conceptos de técnicas y herramientas que a lo largo de los años, diferentes autores han propuesto y utilizado para procurar el adecuado desarrollo en diferentes entidades y que servirán como fundamento para el adecuado desarrollo de esta tesis.

2.2 Desarrollo empresarial

El desarrollo o crecimiento empresarial es el objetivo que se encuentra fijado por los dueños, CEO's o directivos de cualquier organización y se encuentra relacionado de forma directa con la fortaleza competitiva de cada entidad, favoreciendo la permanencia en el mercado y al mismo tiempo alejándola de la mortandad empresarial (Blázquez & Dortas, 2006), este puede medirse mediante la modificación o incremento de algún valor representativo en cierto periodo dentro de los indicadores más relevantes su pueden identificar el volumen de las ventas alcanzadas en un periodo determinado, los recursos con los que cuenta la entidad, el número de colaboradores, los activos totales, el valor añadido, el beneficio bruto, entre otros (Blázquez, 2006), estos criterios son utilizados de acuerdo a la exigencia y disponibilidad de datos existentes en cada caso de estudio. Otros autores manejan el concepto de desarrollo empresarial como el direccionamiento adecuado de la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos a corto, mediano o largo plazo, los cuales pueden pertenecer a diferentes rubros o elementos, tales como: El crecimiento económico, la cultura organizacional, el liderazgo, la gestión del conocimiento o la innovación (Delfín & Acosta, 2016), estos tópicos se encuentran descritos con mayor profundidad a continuación:

2.2.1 Crecimiento económico

Se encuentra directamente relacionado con la productividad de una entidad, que significa hacer las cosas (bienes o servicios) de la mejor manera, con el menor consumo de los recursos disponibles, lo que permite a la organización adquirir la mayor cantidad posible de bienes o servicios al costo más bajo. Sin embargo la productividad se encuentra entendida por tres criterios básicos:

- La eficiencia. Refleja la relación entre los recursos utilizados y los recursos que se habrían proyectado utilizar, este criterio no integra conceptos de calidad por lo que representa solo una parcialidad del significado de productividad.
- La efectividad. Es el grado de cumplimiento de las metas propuestas, considerado como: el aumento en número de clientes, ventas, etc.
- La eficacia. Representa el valor que el cliente brinda a los productos o servicios realizados, buscando su satisfacción total y la huella que deje en el mercado relacionado directamente con la calidad.(Mas, 2005)

Se puede decir que la productividad se encuentra fuertemente ligada a la rentabilidad de una empresa, estos dos conceptos (productividad y rentabilidad) se encuentran afectados (de forma positiva o negativa dependiendo la capacidad y pericia de la alta gerencia) por rubros como: La competencia, el recurso humano, la globalización y los recursos tecnológicos.

2.2.2 La cultura organizacional

Es un grupo de conceptos que en conjunto pueden brindar un panorama generalizado de la entidad comprende aspectos como relaciones inter personales de los colaboradores, actitudes, compañerismo, tipo de comunicación existente entre ellos, capacidad de resolver conflictos, el tipo de motivación que recibe cada uno de los colaboradores, así como las expectativas que tiene de la entidad donde labora, otros aspectos que se pueden encontrar integrando la cultura organizacional es la productividad, la rotación del personal, la satisfacción de cada uno de los colaboradores, el nivel de tensión o incertidumbre que manejan los empleados, entre algunos otros. (Salazar & Guerrero, 2009). Para efectos de relacionar la cultura organizacional con la efectividad organizacional se promueven siete conceptos que favorecen la competitividad empresarial:

- Aprendizaje y desarrollo humano.
- Distribución de talentos y recursos.
- Innovación
- Visión de largo plazo
- Calidad en los productos
- Trabajo en equipo.
- Valores éticos.

El desarrollo empresarial adecuado se encuentra fuertemente relacionado con lograr una adecuada combinación de un liderazgo efectivo y una cultura organizacional sana (Hitt & Ireland, 2008).

2.2.3 Liderazgo

De forma definitiva este concepto se encuentra vinculado de manera directa con el éxito de las organizaciones y la obtención de los objetivos establecidos ya que *“la eficacia del líder estará en función de adecuar cada uno de los estilos de liderazgo a la situación de los trabajadores. Así pues, el líder más eficaz será aquel que demuestre una mayor flexibilidad de estilo y que utilice el estilo adecuado en cada situación con la persona adecuada”* (Palomo, 2014).

Dentro de las características básicas que un líder organizacional debe poseer, se encuentran:

- Las competencias de gestión. Poseer conocimiento de las actividades a realizar, capacidad de direccionamiento adecuado de recursos.
- Las competencias interpersonales. Inteligencia emocional, intervención y solución de conflictos y percepción del entorno social.
- Las competencias conceptuales. Desarrollo de planeación estratégica, visionario y capacidad de guiar y transmitir el espíritu a los colaboradores.

Sin embargo en la actualidad y derivado de los grandes cambios con los que una entidad debe lidiar, un líder debe poseer las siguientes características:

- Anticipación estratégica. Prever cambios que puedan afectar el buen funcionamiento de la entidad.
- Visión y valores. Reafirma en todo momento la visión organizacional y los preceptos en los cuales se basa su funcionamiento organizacional.
- Empoderando a los demás. Comparte el poder para generar más poder.

- Aprendizaje. Promueve el cambio y aprende de experiencias previas (Wright & Mackinnon, 2011).

2.2.4 Gestión del conocimiento

Hoy en día el capital humano puede ser considerado como una ventaja competitiva, algunos autores afirman que *“La nueva economía hace énfasis en el capital humano como proveedor de efectividad y mayores rendimientos a la empresa”* (Delfín & Acosta, 2016). Para que el proceso de gestión de conocimiento pueda ser llevado a cabo tienen que existir dos procesos fundamentales, el primero es la creación del conocimiento para posteriormente realizar una transmisión del mismo, que puede ser llevada a cabo mediante diferentes maneras dependiendo el tiempo y el espacio en la que sea realizada, estos dos procesos se encuentran enlazados de forma directa debido a que la creación de conocimiento proviene generalmente de otras personas u otros procesos (Canals, 2003), sin embargo para procurar el adecuado funcionamiento de una entidad es necesario que los dos procesos continúen interrelacionándose continuamente, generando así mayor conocimiento.

2.2.5 Innovación

Este rubro aporta una mejora en la competitividad de las organizaciones, brindando mayor oportunidad a las entidades de obtener el desarrollo económico y generación de la riqueza, los procesos de innovación inician generalmente con la formulación de una idea creativa y trascendental para obtener la mejora del bien o servicio ofertado, o bien en las prácticas o procesos realizadas por las entidades al interior o exterior de ellas. Cabe mencionar que los procesos de innovación serán diferentes dentro de los distintos sectores en los que se desenvuelvan las empresas.

El crecimiento y desarrollo empresarial son objetivos que buscan todas las organizaciones, es por eso que a través del tiempo numerosas instituciones e investigadores se han dado a la tarea de proponer y utilizar diferentes técnicas y herramientas para la obtención de los resultados deseados.

2.3 Diagnóstico de Competitividad Organizacional

Al realizar un diagnóstico se da a conocer la situación real en la que se encuentra la organización, en esta investigación se aplica el instrumento denominado DCO (Diagnóstico de Competitividad Organizacional) (Álvarez & Palacios, 2006) en el que se analizan rubros como la cultura organizacional, el nivel de concientización y grado de compromiso de los colaboradores, el nivel de comunicación existente entre cada colaborador y con la gerencia de la entidad, así como los criterios utilizados para la toma de decisiones, el nivel y potencial organizacional, la calidad en la elaboración de productos y servicios ofertados, la capacidad de identificar adecuadamente el entorno y a los competidores inmediatos, así como determinar ¿cuánto conocimiento poseen los colaboradores? respecto a su posición en el mercado, del mismo modo se obtiene la puntuación de conocimientos que posee el personal respecto a la filosofía organizacional, descripción y características de cada puesto de trabajo ofertado, la existencia de procesos de planeación, la capacidad de definir de forma clara cada proceso de trabajo, así como el personal que interviene en cada uno de ellos, el análisis de la información, la existencia de programas de entrenamiento, la capacidad de solucionar problemáticas existentes así como la existencia de proyectos de mejora.

2.3.1 Características del diagnóstico de competitividad organizacional

La aplicación de este instrumento de diagnóstico sirve de apoyo para identificar las áreas de oportunidad que se generen dentro de la organización para posteriormente poder presentar mejoras en sus procesos internos, en la cultura organizacional y en los resultados, esto se obtendrá identificando el estado de “madurez” de la entidad la cual se puede entender como la capacidad que tiene la organización para competir satisfactoriamente en el mercado a través de proporcionar los bienes y servicios que demandan los clientes, desarrollar personal altamente motivado y entrenado para alcanzar resultados de negocio rentables.

De igual manera se identificará el desperdicio organizacional que se lleva a cabo dentro de la entidad, para poder clarificar los puntos “clave” que hacen que la organización pueda presentarse como vulnerable, estos dos conceptos se describen de manera detallada a continuación:

2.3.1.1 Evolución y madurez competitiva

Derivado del crecimiento en el número de competidores, la diversificación de los mercados y las múltiples necesidades de los clientes, todas las organizaciones deben identificar, seleccionar y adecuar estrategias que les representen una ventaja competitiva (S. Aguirre & Córdoba, 2008). El DCO utiliza diferentes rubros o conceptos que ayudan a ubicar a la organización con respecto al entorno que le rodea, lo cual se logra analizando diferentes aspectos, que la apoyarán a orientar, identificar y seleccionar estrategias que la direccionen adecuadamente al cumplimiento de sus metas.

- Etapa 1. Control de Calidad Convencional. Es la etapa más baja, la entidad no tiene definida de forma concreta los objetivos organizacionales, no aplica procedimientos de trabajo ni lineamientos por lo que ante la presencia de algún competidor potencial preparado la empresa será descartada y paulatinamente desplazada del mercado.
- Etapa 2. Normalización. Al ubicarse en esta etapa, la organización es completamente capaz de iniciar la depuración de todos aquellos procesos que no agregan valor. Presenta la posibilidad de asegurar su posición en el mercado cumpliendo las demandas de los clientes, además de contar con la capacidad de identificar y aplicar acciones de mejora continua.
- Etapa 3. Mejora. En esta etapa la entidad es capaz de obtener de forma constante los resultados deseados, así como el cumplimiento de los objetivos propuestos, en este nivel el desperdicio organizacional ha bajado de forma considerable, el personal se encuentra desarrollando una cultura organizacional y de trabajo adecuada para el desarrollo de las actividades.
- Etapa 4. Excelencia (Mejora Continua). Es la etapa óptima, cada organización que sea situada en este punto tendrá la capacidad de reaccionar de forma favorable y expedita a cada exigencia del mercado. (Álvarez & Palacios, 2006)

2.3.1.2 Desperdicio organizacional

Este concepto engloba diferentes rubros que deben ser aplicados dentro de una organización para que funcione de forma adecuada, dentro de ellos se encuentran los siguientes:

- Misión, Filosofía, Valores, Normas y Políticas. Son un conjunto de elementos que rigen el comportamiento de la organización e influye en la toma de decisiones, así como proyectar el futuro de la entidad.

- Descripción del Puesto. Cada uno de los colaboradores de la entidad debe conocer a la perfección las características y alcances del puesto de trabajo, para cumplir con las expectativas solicitadas.
- Proceso de Planeación Estratégica. Se deben establecer objetivos organizacionales claros, alcanzables y medibles además de realizar procesos de alineación a la filosofía organizacional establecida.
- Lay Out (flujos). Los flujos de procesos deben estar completamente delimitados, para identificar de forma clara y eficaz el tipo de información, recursos y material que será necesitado en cada uno de ellos y así realizar los procesos de forma más eficiente.
- Procesos de Captura- Análisis de Información. La información deberá fluir de forma constante para una adecuada toma de decisiones por parte de la gerencia de la entidad o bien del departamento involucrado.
- Plan y Programa Global de Entrenamiento. La capacitación constante del personal deberá ser una constante a lo largo del desempeño de las actividades debido a que el personal calificado desempeñará sus actividades de forma adecuada.
- Planes y Programas Administrativos y Operativos. Cuando los objetivos se encuentran claramente establecidos y la planeación estratégica se encuentra dominada por la entidad se pueden proponer planes con objetivos específicos que aseguren una visión global de la organización.
- Proyectos de Mejora. Es necesario que cada área de la organización cuente con proyectos que contemplen el cumplimiento de los requerimientos de los clientes internos y externos por lo que deben ser contemplados para la implantación en un futuro, contemplando el número y puestos de los integrantes del equipo de trabajo, así como los recursos necesarios para llevarlos a cabo.
- Solución de Problemas. La existencia de conflictos y problemáticas dentro de la organización es efecto colateral, inherente al desarrollo de las actividades en cualquier entidad, derivado de su constitución orgánica, es por eso que debe contener criterios de solución previamente establecidos para disolver la discrepancia existente.
- Otros. En este apartado se engloban las actividades que la entidad pueda considerar que favorecen el desperdicio organizacional y que no se encuentran integrados a los rubros anteriores. (Álvarez & Palacios, 2006)

El instrumento de diagnóstico del DCO (encuesta) que será aplicada a cada uno de los colaboradores de la entidad se encuentra integrado por ciento doce elementos que son calculados a través de metodología matemática descrita por el autor del mismo (Álvarez & Palacios, 2006), posteriormente se adicionaron los resultados de cuestionarios aplicados al equipo directivo de la entidad, los cuales aplicaron los siguientes criterios para su calificación.

0% No existe, no se tiene, no se conoce, no se difunde, no se aplica, no se usa. Es decir, los colaboradores de la entidad no poseen dicha información o simplemente no se encuentra disponible.

100% Totalmente se usa, se revisa, se actualiza y se mejora. Los colaboradores de la entidad se encuentran en pleno uso y conocimiento de los elementos descritos.

El resultado de cada uno de los rubros es clasificado de la siguiente manera:

Tabla 2 1 Interpretación de indicadores

Rango	Observaciones	
0.00 - 10.00%	---	Pésimo
10.01 - 30.00%	--	Muy Malo
30.01 - 40.00%	-	Malo
40.01 - 60.00%	-+	Regular
60.01 - 70.00%	+	Bueno
70.01 - 90.00%	++	Muy Bueno
90.01 - 100.00 %	+++	Excelente

2.3.1.3 Estimación de nivel requerido de entrenamiento

El modelo ECAI se encuentra basado en cuatro estrategias de entrenamiento (Educación, capacitación, adiestramiento e instrucción) las cuales tendrán diferentes variaciones de acuerdo al nivel de madurez y desperdicio organizacional que cada una de las organizaciones a las que se aplique el instrumento presente.

Encontrar el adecuado equilibrio entre estas estrategias, servirá de apoyo para que la entidad alcance un mejor desempeño (Álvarez & Palacios, 2006)

2.4 Herramientas de gestión estratégica

La gestión estratégica identifica elementos necesarios para realizar una proyección de la organización en un tiempo determinado, así como delimitar un plan de acción para asegurar la obtención de los resultados deseados, para ello se apoya en diferentes herramientas de administración y modelos de planeación, a continuación se describen los que son utilizados en este proyecto de tesis.

2.4.1 Modelo de 5 fuerzas de Porter

Es una herramienta de gestión desarrollada para analizar cinco fuerzas que el autor (Porter, 1999) considera clave que afectan el funcionamiento de las organizaciones las cuales son descritas a continuación:

- Competidores. Es necesario identificar las características de cada uno de los competidores de la entidad, ubicando en tiempo y forma adecuada la fortaleza de cada uno de ellos, así como sus puntos críticos o áreas de oportunidad, del mismo modo es necesario identificar el tipo de rivalidad que presenta con la propia organización.
- Nuevos competidores. A través del tiempo la aparición de nuevos competidores de hará presente, por lo que se debe identificar de forma clara y eficaz las estrategias utilizadas por cada uno de ellos para prever pérdidas o bajas de rendimiento debido a la ley de oferta y la demanda, aunque es preciso mencionar que los nuevos competidores se enfrentan a las denominadas barreras de entrada, como por ejemplo la inversión inicial.
- Competidores sustitutos. Son opciones que el consumidor tiene a su alcance para la satisfacción de sus necesidades, la organización debe identificarlos planamente debido a la relación existente, entre mayor sea la cantidad de productos sustitutos que tenga el cliente a la mano, menos será el beneficio que obtenga la entidad.
- Clientes. Es necesario clarificar que existe una regla que afecta directamente los rendimientos de la organización y es que mientras mayor poder posean los clientes, mayor valor obtendrán, cuanto mayor valor posean, menor rendimiento obtiene la organización. Los alcances y exigencias de los clientes se encontrará en función directa del número de ellos en el mercado.

- Proveedores. En este rubro se aplica la regla existen en el apartado clientes mientras mayor poder posean los proveedores, mayor valor obtendrán, cuanto mayor valor posean, menor rendimiento obtiene la organización. Del mismo modo los alcances y exigencias de los proveedores se encontrará en función directa del número de ellos en el mercado y de la capacidad de negociación existente (Porter, 2009)

2.4.2 Modelo SIGMIL

El Modelo “Sistema Integral de Gestión y Mediciones de Indicadores de logro- SIGMIL” es considerado como un modelo de gestión el cual sirve de guía a las Pymes para efectuar de manera adecuada los planes estratégicos, también facilita la integración de un sistema de medición identificado como cuadros de mando, dentro de su desarrollo se llevan a cabo la aplicación de múltiples herramientas de administración, mejorando el proceso de la gestión estratégica. El modelo SIGMIL (F. Aguirre, Roldán, Gallardo, & Trujillo, 2016) se encuentra seccionado en tres etapas consideradas fundamentales:

Primera etapa: Estructuración del equipo de planeación. Para dar inicio a las actividades el líder de la organización deberá realizar una selección adecuada del personal clave dentro de la organización para conformar el grupo de trabajo (mínimo de 5 y máximo de 10), al cual se le adicionarán un grupo de consultores externos los cuales se encontrarán dirigidos por un coach, en esta primera etapa se identifican competencias, estructura organizacional, productos, cobertura y representantes de la organización, delimitando la capacidad de la institución.

Segunda etapa: Determinación de planes estratégicos. En esta parte se desarrolla el proceso de planeación, con la definición y descripción de diferentes objetivos establecidos así como la selección de estrategias para su obtención, en esta etapa se conciben elementos estratégicos fundamentales como el análisis del entorno, el establecimiento de la misión, visión y valores organizacionales, identificando el direccionamiento que el CEO quiere darle a la misma, ¿Cuáles son sus expectativas? Y sobre todo si posee los elementos necesarios para alcanzar dicho planteamiento, todas estas actividades son desarrolladas con la intervención del equipo de trabajo antes descrito bajo los siguientes preceptos:

La visión organizacional es sin duda uno de los elementos principales que definirán si la entidad se encuentra encaminada de manera adecuada hacia la obtención de resultados

esperados por la alta gerencia. Para la Real Academia Española (RAE, s/f) la definición de *visión* es expresada de la siguiente manera:

1. Contemplación inmediata y directa sin percepción sensible.
2. Imagen que, de manera sobrenatural, se percibe por el sentido de la vista o por representación imaginativa.

No obstante, las definiciones mostradas anteriormente contemplan aún rasgos generales, a continuación, se plantean definiciones direccionadas de forma concreta hacia la administración. Autores como (Campoy', 2010) quien emite con una corta frase para la comprensión total del significado de visión como *"El lugar hacia dónde quiere llegar la organización, el objetivo común"*. De acuerdo con el manual (Dirección estratégica, 2004) una visión constituye una representación efectiva y racional de todo el grupo de personas que lo integran, constituyéndolo desde su cultura organizacional.

Una vez comprendido el concepto base se puede decir que al definir la visión de una organización se debe tomar en cuenta que representará las expectativas, intereses y valores de cada entidad, por lo que para algunos autores como John Kotter *"El desarrollar una visión constituye un ejercicio tanto del intelecto como del corazón, se lleva algún tiempo, siempre implica a un grupo de personas, y es muy difícil hacerlo bien"* (Kotter, 1998). La correcta declaración de una visión organizacional servirá como fuente de inspiración hacia todo el personal que labora en ella, entre más identificados se sientan con esta, su compromiso y motivación para realizar sus actividades serán cada vez mayores.

Una vez establecida la visión de la organización, se da pie a la formulación de los valores que representarán a la organización. Al hacer mención de los valores dentro de una organización se hace referencia al resultado de las creencias internas sobre el actuar, es decir los aprendizajes estratégicos que dirigirán de manera idónea el actuar para lograr los fines establecidos por la entidad (García, s/f). *"Los valores dirigen las conductas, las cuales terminan generando carácter. El carácter corporativo se construye en la brecha diaria y se demuestra, sobre todo, en los momentos difíciles, de adversidad, de incertidumbre, ambiguos o de complejidad. Y este carácter personal u organizativo se fundamenta en valores personales y/o valores organizativos"* (Moreno, 2003).

Una vez integrada la visión y los valores los organizacionales con los que se guiará la entidad se debe realizar el diagnóstico estratégico en el que de forma inicial se deberá realizar un completo análisis del entorno donde se encuentra situada la organización,

debido a que la influencia de múltiples factores afectarán de forma positiva o negativa a la entidad influyendo directamente en la toma de decisiones.

Al contemplar una organización como un sistema abierto que interactúa y se relaciona con el exterior, depende de otros sistemas para poder realizar sus acciones y procesos. El autor (Griffin, 2011) enmarca bien dos perspectivas básicas, él menciona que uno de los factores importantes en la administración de una organización es que exista una determinación de la “alineación ideal entre entorno y organización” procurando alcanzarla y mantenerla. Pero para que esta alineación sea alcanzada o determinada, el gerente debe comprender la naturaleza de los entornos de la organización. Es así como se clasifican en dos tipos de ambiente: *Interno* y *Externo*. Los cuales son de vital importancia para continuar con el diagnóstico estratégico.

Se inicia la elaboración de los proyectos estratégicos con la siguiente metodología: Se agrupan todos los conceptos similares referentes a algún tema o palabra en específico (diagrama de afinidad). Se asigna nivel de prioridad a cada grupo, y se asignará un nombre conformado como: Proyecto estratégico + concepto representativo a cada uno de ellos, siguiendo el nivel jerárquico se realizarán planes estratégicos para cada proyecto. Es importante resaltar que el conjunto de todos los proyectos estratégicos se denominará Plan Integral de Desarrollo Organizacional (PIDO).

En el siguiente paso se establece el grado de importancia de cada uno de los proyectos. Con el apoyo de la herramienta denominada matriz de priorización, realizando la ponderación y aplicación de criterios de los colaboradores. Determinando alternativas y especificando los criterios a considerar para realizar una adecuada toma de decisiones, clarificando problemas, oportunidades de mejora y proyectos, en general, estableciendo prioridades entre un conjunto de elementos.

La matriz de priorización consiste en la especificación del valor de cada criterio seleccionado para, posteriormente, analizar mediante el despliegue de distintas matrices tipo-L, el grado en que cada opción cumple con los criterios establecidos

Para identificar el grado de importancia de cada uno de estos proyectos, con base a la frecuencia de la priorización, se procede a analizar los datos nuevamente con la herramienta denominada “Diagrama de Pareto”.

El cual constituye un sencillo y gráfico método que permite discriminar las causas más importantes de un problema, de las consideradas menos importantes. En la que se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha

por medio de barras sencillas después de haber reunido los datos para calificar las causas. (Nieves & Domínguez, 2010)

Si se presenta un problema con muchas causas, se puede decir que el 20% de las causas resuelven el 80% del problema y el 80% de las causas solo resuelven el 20% del problema. Por lo tanto, el Análisis de Pareto es una técnica que separa los “pocos vitales” de los “muchos triviales”. Se utiliza para separar gráficamente los aspectos significativos de un problema desde los triviales de manera que un equipo sepa dónde dirigir sus esfuerzos para mejorar.

Las ventajas del Diagrama de Pareto pueden resumirse en:

- Permite centrarse en los aspectos cuya mejora tendrá más impacto, optimizando por tanto los esfuerzos.
- Proporciona una visión simple y rápida de la importancia relativa de los problemas.
- Evita que empeoren algunas causas al tratar de solucionar otras y ser resueltas.
- Su visión gráfica del análisis es fácil de comprender y estimula al equipo para continuar con la mejora. (Nieves & Domínguez, 2010)

La relación 80/20 ha sido encontrada en distintos campos. Por ejemplo: El 80% de los defectos de un producto se debe al 20% de causas potenciales, el 80% del ausentismo es causado por un 20% de empleados... Evidentemente, la relación no debe ser exactamente 80/20, pero sí se puede aventurar que unas pocas causas son responsables de la mayor parte de los problemas

Posteriormente se lleva a cabo la definición de la misión organizacional. Para clarificar el concepto de misión, se puede decir que la misión de una organización es la declaración que describe el propósito de la misma, donde se indica el objetivo principal para el que se encuentran realizando sus diferentes actividades (Salazar & Guerrero, 2009).

Para realizar la declaración de una misión se deben tomar en cuenta diferentes puntos de vista y opiniones, se deberá tener un alcance amplio que no imponga barreras al crecimiento de la organización, del mismo modo se deberá integrar y atraer a los diferentes grupos que se encuentren relacionados con ella para crear un vínculo y desarrollar interés (David, 2003a). Para algunos autores el mejor momento para que una organización realice una introspectiva y realice preguntas como ¿Qué queremos llegar a ser?, ¿Cuál es nuestro negocio? Es cuando una organización se encuentra teniendo éxito (Ducker, 2015).

Es importante hacer mención que una buena declaración de la misión cumplirá con las necesidades y exigencias de los grupos relacionados con la organización, (David, 2003a).

Es necesario tener en cuenta los siguientes puntos para la elaboración adecuada de una misión:

- Definir lo que la organización desea ser.
- Lograr la distinción de la organización sobre todas las demás.
- No debe ser demasiado extensa, el tamaño idóneo es menor de 200 palabras.
- Debe ser capaz de generar sentimientos positivos hacia la organización a la cual pertenece.
- Deberá ser fuente de inspiración para los colaboradores de la misma.
- Debe plasmar pronósticos internos y externos de las organizaciones.
- Debe tener la capacidad de contener el crecimiento organizacional en cualquier nivel.
- Estar establecida en términos convencionales que puedan ser comprendidos por todo el personal (David, 2003a).

El paso siguiente es la elaboración del diagrama de Causa – Efecto el cual muestra de forma concreta y gráfica las variables que logran el cumplimiento de la misión establecida dentro de la organización. Es importante mencionar que el diagrama de causa-efecto o de Ishikawa es un método gráfico que relaciona un problema o efecto con los factores o causas que posiblemente lo generan. La importancia de este diagrama radica en que obliga a identificar las diferentes causas que afectan el problema sujeto a análisis y, de esta forma, se evita buscar de manera directa las soluciones sin cuestionar cuáles son las verdaderas causas.

Existen tres tipos básicos de diagramas de Ishikawa, los cuales dependen de cómo se buscan y se organizan las causas en la gráfica (Pulido & Salazar, 2013):

- Método de las 6 M: Es el más común y consiste en agrupar las causas potenciales en seis ramas principales (6 M): métodos de trabajo, mano o mente de obra, materiales, maquinaria, medición y medio ambiente.
- Método tipo flujo del proceso: Con el método flujo del proceso de construcción, la línea principal del diagrama de Ishikawa sigue la secuencia normal del proceso de producción o de administración.

- Método de estratificación o enumeración de causas: La idea de este método de estratificación de construcción del diagrama de Ishikawa es ir directamente a las principales causas potenciales, pero sin agrupar de acuerdo a las 6 M.

Análisis CAME es el punto siguiente debido a que es el complemento específico que se lleva a cabo después de realizar en análisis FODA. De acuerdo a lo estipulado por (Queraltó, 2014) este análisis permite definir el tipo de estrategia que se debe utilizar para ejercer el plan. Con base a esto, en análisis CAME se enfoca en *corregir* las debilidades, *afrontar* las amenazas, *mantener* las fortalezas y *explorar* las oportunidades (Pedros & Gutiérrez, 2012).

A partir de esto, el análisis logra identificar cuatro tipos de estrategias (Rodríguez, 2014):

- Estrategias OFENSIVAS (F+O): Combinan fortalezas de la empresa (F) con oportunidades del entorno (O). Son denominadas estrategias ofensivas pues existen oportunidades del entorno junto con fortalezas de la compañía que es necesario aprovechar. Representa la E del CAME (Explotar).
- Estrategias DEFENSIVAS/REACTIVAS (A+F): Combinan fortalezas de la compañía (F), con amenazas del entorno (A). Son denominadas estrategias defensivas o reactivas pues existen amenazas del entorno junto con fortalezas de la compañía que es necesario mantener. Representa la M del CAME (Mantener).
- Estrategias REORIENTACION (O+D): Combinan debilidades de la compañía (D), con oportunidades del entorno (O). Son denominadas estrategias adaptativas pues existen oportunidades del entorno junto con debilidades de la empresa que requieren de una reordenación de su estrategia. Representa la C del CAME (Corregir).
- Estrategias de SUPERVIVENCIA (A+D): Combinan debilidades de la entidad (D) con amenazas del entorno (A). Son denominadas estrategias de supervivencia pues existen amenazas del entorno junto con debilidades de la entidad misma que es necesario afrontar. Representa la A del CAME (Afrontar)

Tercera etapa: Sistema de control. Para poder dar seguimiento y evaluación de los objetivos y determinar si en realidad se cumplieron o no las metas planteadas, la misión y visión, es elemental el poder tener un *Sistema de Control* que permita analizar, evaluar, medir y controlar en su totalidad el plan estratégico, de manera que el comportamiento de la organización se mantenga equilibrado. Es por eso que, con base a los elementos obtenidos en la etapa anterior se procede a realizar un sistema de control que complementa la parte

medible y cuantificable del plan estratégico cuya importancia radica en poder direccionarse hacia un éxito competitivo con base a estrategias y metas establecidas.

Los autores (Martínez & Milla, 2012) fundamentan la importancia de este cuadro a partir de un amplio conjunto de medidas proyectadas en acciones, que brindan la estructura necesaria para obtener un sistema de gestión y medición estratégica. La forma en la que se establece la medición de este cuadro de mando es a través de cuatro perspectivas equilibradas:

- Finanzas: se proyectan de forma compacta las consecuencias económicas de forma mensurable, con base a acciones que anteriormente ya han sido realizadas. Normalmente se llegan a relacionar objetivos relacionados a la rentabilidad, ventas.
- Clientes: A partir de esto se identifican los segmentos de clientes y de mercado. Entre los objetivos relacionados a esta perspectiva se incluyen la satisfacción del cliente, rentabilidad con el cliente, adquisición de nuevos clientes, etc.
- Procesos Internos: se puede identificar los procesos críticos internos en los que se debe reflejar la excelencia en la organización. De acuerdo a esto se pueden generar propuestas de valor para la retención de clientes y satisfacción de expectativas en cuanto a rendimientos financieros.
- Formación y Crecimiento: estas radican de tres fuentes base como son las personas, los sistemas y procedimientos de la organización.

Cabe mencionar que estas perspectivas no son realmente estándar o fijas. Se deben fijar de acuerdo a las necesidades de la organización y pueden ir adquiriendo modificaciones, incluso aumentar o disminuirlas. Con forme se hace uso del cuadro de mando, los directivos y gestores de este mismo podrán ir visualizando la forma en que estos datos se van a ir adaptando. Lo importante es poder identificar y medir cada objetivo que de igual forma irá evolucionando. La siguiente figura muestra de manera gráfica cada una de las etapas antes descritas.

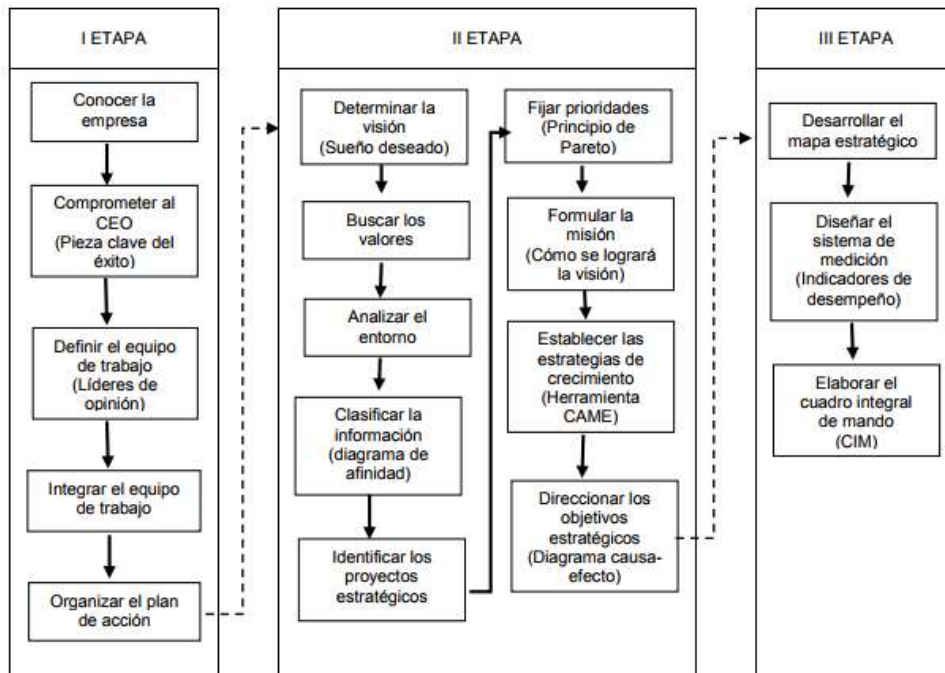


Figura 2 1 Modelo SIGMIL
 Fuente : (F. Aguirre, Sanchez, & Raygosa, 2016)

2.4.3 Mapa estratégico

Como un elemento base del Cuadro de Mando Integral, el mapa estratégico se posiciona como parte esencial para la ejecución del mismo. Esta unidad apoya incluso a clarificar los objetivos ya establecidos, por lo que se debe responder a dos cuestiones muy importantes: ¿Qué queremos conseguir? Y ¿cómo se relacionan los objetivos? (Maroto, 2007).

El mapa estratégico es considerado como instrumento de análisis. Los autores Norton y Kaplan lo definen como una arquitectura genérica, el cual funciona para describir una estrategia, donde da pautas para que los directivos puedan describir y gestionar dicha estrategia. Por lo que es importante poder establecer este mapa para iniciar la identificación y aclaración de su estrategia genérica. Cabe mencionar que es importante haber establecido las cuatros perspectivas para poder desarrollar este mapa (Brenes, 2003).

- Esta última etapa, se encuentra dedicada a brindar un seguimiento del desarrollo de los proyectos estratégicos para verificar el avance o cumplimiento de la visión, en esta fase se utilizan herramientas como:
 - Mapa estratégico que indicará de manera visual las causas y efectos de la estrategia empleada por toda la organización.

- Sistema de medición. Localizando el grado de aportación de cada proyecto, verifica su comportamiento para asegurar su adecuado desempeño o tomar acciones oportunas para corregir desviaciones.
- Cuadro de mando Integral. Verifica el desempeño de cada proyecto en la obtención de sus objetivos.

2.4.4 Indicadores de control.

La finalidad con la que se ha planteado la elaboración del cuadro de mando integral es el poder tener un sistema de control que mida el comportamiento de los proyectos y objetivos seleccionados. Estos indicadores deben tener una conexión puntual y lógica sobre las metas de manera que se tenga un monitoreo continuo para estos.

Es importante mantener el enfoque que se le da a un sistema de indicadores de control, ya que centra su objetivo en la mejora de los procesos, actividades y recursos donde permitan lograr los objetivos estratégicos. Por lo que uno de los problemas con los que las empresas suelen debatir es en el diseño de los mismos. Es por eso que se debe aterrizar el enfoque que a estos se les da. Por lo que para poder generar un sistema de indicadores ideal se debe tomar en cuenta que se determine los siguientes aspectos (Álvaro, 2001):

- Control del grado de cumplimiento de objetivos
- Clarificar y comunicar los objetivos a la organización
- Motivar y centrar el esfuerzo en su realización.

Capítulo 3

Gestión estratégica Integral (Desarrollo)

3.1 Diagnóstico de competitividad organizacional

El primer paso para la aplicación de este instrumento es tener pleno contacto con el director o gerente de la organización e identificar de forma plena a los integrantes de la organización, corroborando el número de trabajadores por área, así como el puesto que desempeñan cada uno de ellos y una breve descripción de las funciones que realizan dentro de la organización, en la tabla A.1 contenida en el apartado anexos de esta tesis se encuentra una descripción clara de cada uno de estos puestos, así como el número de personas que lo desempeñan.

Del mismo modo los criterios de selección del personal que participó de manera activa en la aplicación del instrumento se encuentran contenidos en la tabla A.2 del mismo apartado. Una vez aplicado el instrumento a la totalidad del personal se procede al análisis de los datos recopilados.

3.1.1 Análisis de datos

Este apartado se divide en tres partes principales, en la primera se efectúa el cálculo matemático de la madurez o avance organizacional que presenta la entidad, desglosado en cada uno de los siete componentes de la matriz de evolución, posteriormente se realizan las operaciones correspondientes al cálculo del desperdicio organizacional de la entidad donde se ve reflejada el porcentaje de cada uno de los rubros ahí contenidos, finalmente se procede a la obtención del nivel de entrenamiento requerido por el modelo ECAI mostrando la gráfica correspondiente, así como la matriz resultante de dichos datos.

3.1.1.1 Cálculo de madurez o avance organizacional

Para obtener el nivel de avance o madurez organizacional los 112 indicadores contenidos en el instrumento de diagnóstico que se aplicó a los colaboradores de la entidad, son agrupados en siete componentes (Cultura organizacional, nivel de concientización y participación con la organización, nivel y estilo de comunicación, liderazgo y toma de decisiones, nivel de desarrollo del potencial organizacional, nivel del entorno externo

competitivo, visualización del entorno externo competitivo y nivel de conocimiento de la posición competitiva) conformando la siguiente matriz de evolución.

Tabla 3 1 Matriz de evolución

Componente	Número de Indicadores	Máxima calificación a Alcanzar (A)	Puntos Obtenidos * (B)		% de Cumplimiento (B/A) x 100
A) Cultura Organizacional	11	1100	9 $\sum_{i=1}^{9} n_i C_i$	346.08	31%
B) Nivel de Concientización y Participación con la Organización.	18	1800	9 $\sum_{i=1}^{9} n_i C_i$	738.44	41%
C) Nivel y Estilo de Comunicación, Liderazgo, y Toma de Decisiones.	37	3,700	9 $\sum_{i=1}^{9} n_i C_i$	1381.44	37%
D) Nivel de Desarrollo del Potencial Organizacional	15	1,500	9 $\sum_{i=1}^{9} n_i C_i$	562.08	37%
E) Nivel del Entorno Externo Competitivo	15	1,500	9 $\sum_{i=1}^{9} n_i C_i$	757.6	51%
F) Visualización del Entorno Externo Competitivo	2	200	9 $\sum_{i=1}^{9} n_i C_i$	58	29%
G) Nivel de Conocimiento de la Posición Competitiva	14	1,400	9 $\sum_{i=1}^{9} n_i C_i$	252.06	18%
TOTAL	112	11,200		4,095.70	

El nivel de avance de la entidad se calculó de la siguiente manera:

$$\begin{aligned}
 \text{Nivel de avance org.} &= \left(\frac{4,095.70}{11,200} \right) \times (\% \text{ de factor de cultura organizacional}) \times 100 \\
 &= .3656 \times 31 = 11.25\%
 \end{aligned}$$

Arrojando un porcentaje de madurez o avance organizacional de 11.25%

3.1.1.2 Cálculo de desperdicio organizacional

Para efectuar el cálculo del desperdicio organizacional se realizó la aplicación de cuestionario a la gerencia de la institución, los resultados se agrupan en diez conceptos enunciados con anterioridad en la literatura, los datos desglosados pueden ser consultados en la tabla A.3 y A.4 del apartado anexos.

Tabla 3 2 Estimación de nivel de desperdicio organizacional

CONCEPTO	DESPERDICIO	CADA CONCEPTO		DESPERDICIO ESTIMADO EN LA ORG. (Puntos Porcentuales) A X B
	Máximos Puntos porcentuales	A % de complemento*	B % de incump.**	
1. Misión, Filosofía, Normas, Valores y Políticas.	5	20%	80%	4
2. Descripción de Puesto.	5	30%	70%	3.5
3. Proceso de Planeación Estratégica.	5	10%	90%	4.5
4. Lay Out (Flujos).	5	40%	60%	3
5. Proceso de Captura - Análisis de Información.	5	60%	40%	2
6. Plan y Programa Global de Entrenamiento.	5	10%	90%	4.5
7. Planes y Programas Administrativos y Operativos.	10	30%	70%	7
8. Proyectos de Mejora.	5	20%	80%	4
9. Solución de Problemas.	5	20%	80%	4
10. Otros: Productividad y Rotación de Personal.	10	50%	50%	5
	60			41.5

Estos resultados antes mencionado son utilizados para el cálculo final del desperdicio organizacional, en la tabla anterior se muestran los puntos máximos de cada concepto, así como el cálculo de los puntos de desperdicio de la organización, para el posterior cálculo matemático final.

$$\text{Nivel de desperdicio org.} = \left(\frac{41.5}{60}\right) \times 100 = 69.16\%$$

3.1.1.3 Estimación de nivel requerido de entrenamiento

El modelo ECAI se encuentra basado en cuatro estrategias de entrenamiento (Educación, capacitación, adiestramiento e instrucción) las cuales tendrán diferentes variaciones de acuerdo al nivel de madurez que cada una de ellas presente.

Para llevar a cabo la estimación del nivel de entrenamiento, es necesario calificar cada uno de los indicadores que integran estos rubros, los cuales se encuentran detallados en las tablas A.5, A.6, A.7, A.8 y A.9 del apartado anexos, el concentrado de la calificación de dichos indicadores fue realizado de la siguiente manera, así como el cálculo matemático del porcentaje de adiestramiento requerido en cada uno de los rubros.

Tabla 3 3 Determinación de dosis requerida por la organización

Estrategia	No. Total de Indicadores	(I) Máximo Puntaje a Alcanzar	(II) Total de Puntos Alcanzados	Diferencia (I-II)
E Educación	51	5100	2,332	E= 2,768
C Capacitación	8	800	338	C= 462
A Adiestramiento	29	2900	612	A= 2,288
I Instrucción	24	2400	814	I= 1,586
TOTAL	112	11200	4,095	T= 7,105

Cálculo de la dosis de entrenamiento requerido de educación:

$$\% E = \left(\frac{E}{(T + A)} \right) \times 100 = \left(\frac{2,768}{(7,105 + 2,288)} \right) \times 100 = 29.47\%$$

En el punto anterior se identifica la el porcentaje de educación que requiere el personal respecto al conocimiento de la filosofía organizacional de la entidad, historia, fundadores, tipos de procedimientos y políticas utilizados, el tipo de competidores cercanos que poseen así como las fortalezas y áreas de oportunidad de la propia empresa.

Cálculo de la dosis de entrenamiento requerido de capacitación:

$$\% C = \left(\frac{C + A}{T + A} \right) \times 100 = \left(\frac{462 + 2,288}{7,105 + 2,288} \right) \times 100 = 29.28\%$$

El rubro capacitación hace referencia directa sobre las necesidades del personal acerca de rubros como administración, mercadotecnia, manejo de personal, en general conocimientos que permitan realizar sus actividades de una forma más eficiente.

Cálculo de la dosis de entrenamiento requerido de adiestramiento:

$$\% A = \left(\frac{A}{T + A} \right) \times 100 = \left(\frac{2,288}{7,105 + 2,288} \right) \times 100 = 24.36\%$$

El adiestramiento son todas aquellas habilidades que convierten al personal en un experto en el desempeño de las actividades encomendadas, por lo que es necesario incentivar el desarrollo de destrezas en las diferentes áreas de interés.

Cálculo de la dosis de entrenamiento requerido de instrucción:

$$\% I = \left(\frac{I}{T + A} \right) \times 100 = \left(\frac{1,586}{7,105 + 2,288} \right) \times 100 = 16.84\%$$

Este rubro hace referencia a la descripción de puestos realizada de forma correcta, dar a conocer al personal las necesidades y requerimientos de las áreas o puestos de trabajo identificando de forma eficiente las tareas asignadas, el proceso adecuado para realizarlas, así como definir el tiempo y forma en la que deben ser entregados los resultados.

3.1.2 Emisión de resultados

Una vez realizados los cálculos correspondientes se procede a identificar la clasificación de la entidad con respecto a una organización de clase mundial, analizando los resultados obtenidos del porcentaje de avance organizacional así como los datos emanados del cálculo del desperdicio de la entidad, posteriormente se procede a analizar de forma directa

los porcentajes sugeridos derivados del modelo ECAI, y a realizar las recomendaciones correspondientes para mejorar los indicadores y proyectar a la entidad hacia la siguiente etapa en el nivel de evolución.

3.1.2.1 Posicionamiento con respecto a una organización de clase mundial

A continuación se muestran los resultados obtenidos, respecto al nivel de avance y de desperdicio organizacional. Demostrando que la entidad se encuentra ubicada en la etapa de Control de calidad convencional tanto para el porcentaje de avance como de desperdicio.

Tabla 3 4 Etapas de evolución de “La Kafeta” en porcentaje de avance y desperdicio organizacional

Etapa de evolución	% de avance		% de Desperdicio	
	I. Control de calidad Convencional	0.0% - 30%	11.25%	Mayor al 30%
II. Normalización	30.01% - 70%		10.01% - 30.0%	
III. Mejora	70.01% - 90.0%		5.0 - 10%	
IV. Excelencia	90.01% - 100%		Menor al 5%	

En las siguientes gráficas se puede identificar la ubicación real de la empresa respecto a evolución o avance así como de desperdicio organizacional con respecto a los valores de las etapas emitidos por el instrumento de diagnóstico utilizado.



Gráfico 3 1 Etapas de evolución organizacional

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico anterior, la organización se encuentra ubicada en la primera etapa (control de calidad convencional), con un porcentaje significativamente bajo, alejado en más de 18 puntos porcentuales de la siguiente etapa, lo que representa que la entidad no tiene un direccionamiento delimitado, inclusive se puede asumir que no tiene determinado la posición que ocupa en el mercado ni frente a sus competidores, es decir, en cualquier momento podrá ser sustituida con facilidad.

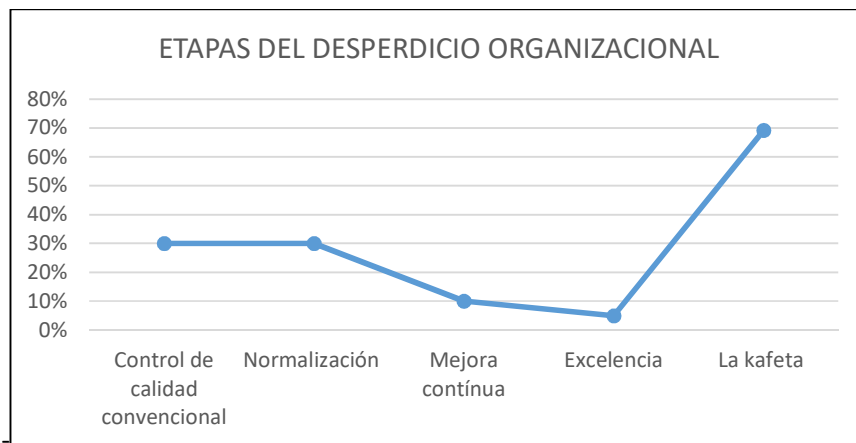


Gráfico 3.2 Etapas de desperdicio organizacional
Fuente: Elaboración propia

En el caso del desperdicio organizacional, nuevamente la entidad se encuentra posicionada en la primera etapa (control de calidad convencional) sin embargo se puede observar de manera muy notable que el desperdicio organizacional que alcanza es excesivo, alejándose en casi 40 puntos porcentuales del límite máximo permisible de la etapa número dos, es decir debe emprender acciones de manera inmediata, en especial en rubros de calidad, entrenamiento y desarrollo de los colaboradores.

A continuación se muestra un gráfico donde se plasma la dosis de entrenamiento requerido por la organización en materia de educación, capacitación, adiestramiento e instrucción resultados del cálculo del modelo ECAI, los cuales deben de tener un adecuado balance para obtener una apropiada evolución.

Se puede observar que el porcentaje de educación y capacitación son los más elevados, además de ser muy similares, representando más del 58% entre ambos rubros, lo que quiere decir que la entidad necesita poner especial atención en instituir programas que

proporcionen la adecuada información al personal referente a la entidad, lineamientos, políticas, productos, así como a programas que fortalezcan el conocimiento para la toma de decisiones.

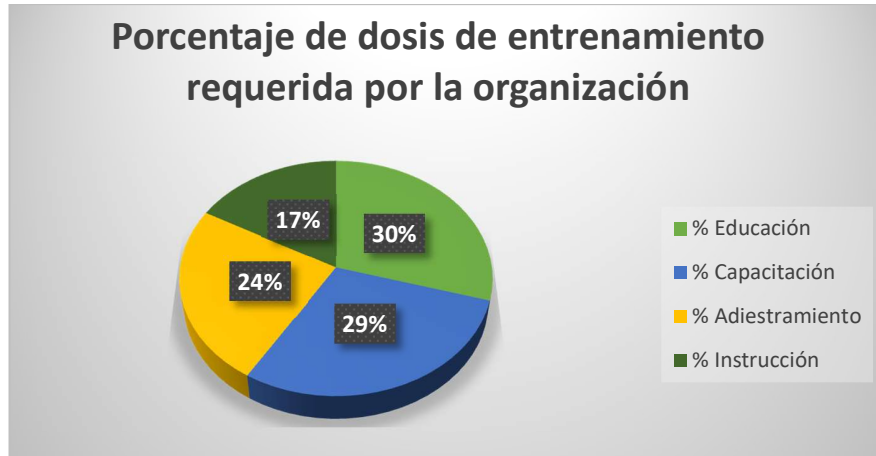


Gráfico 3.3 Porcentaje de dosis de entrenamiento requerido por la organización
Fuente: Elaboración propia.

3.1.2.2 Áreas de oportunidad detectadas

Al ser comparados los resultados derivados el instrumento de diagnóstico con los estándares considerados “deseables” de una entidad de clase mundial se suponen no favorables debido al nivel de avance y desperdicio organizacional que presenta, sin embargo se identifican áreas de oportunidad que pueden favorecer al crecimiento y adecuado desarrollo de la entidad.

El instrumento utilizado enuncia tres factores considerados críticos:

- Indicador “Credibilidad”
- Componente “Cultura Organizacional”
- Componente “Nivel de conocimiento de la posición competitiva”

Para el caso específico de esta empresa, los factores críticos antes mencionados tienen los siguientes resultados:

- Indicador “Credibilidad”. Hoy en día el más importante de los recursos con los que cuentan las organizaciones, es el capital humano, sin embargo en esta organización se detecta que este indicador se encuentra al 66% lo que representa que el personal no se encuentra dispuesto a enriquecer el clima laboral de una forma positiva, lo que puede repercutir de forma directa en la eficiencia de los procesos, es necesario

se desarrolle la participación activa de cada colaborador así como el compromiso hacia la organización, para lograr cumplir de forma satisfactoria con los objetivos establecidos a corto, mediano y largo plazo.

- Componente “Cultura Organizacional”. Las normas no escritas dentro de una organización son consideradas como cultura organizacional, que es expresada en la manera en que todos los colaboradores se comportan con respecto a los objetivos organizacionales, en esta organización este componente se encuentra sumamente bajo (31%), por lo que es necesario permear una cultura organizacional sana iniciando por la alta gerencia hasta los niveles operativos con el fin de que todo el personal se encuentre plenamente identificado con la empresa que representa y comprometidos con las actividades que realizan.
- Componente “Nivel de conocimiento de la posición competitiva”. Para que una entidad pueda realizar una adecuada planeación y direccionar a la entidad hacia sus objetivos organizacionales, todo el personal debe tener plena conciencia de la posición competitiva de la entidad, sin embargo los resultados muestran una significativa deficiencia de información al respecto obteniendo una calificación del 18% por lo que es imprescindible realizar reforzar los conocimientos que los trabajadores poseen al respecto (Álvarez & Palacios, 2006).

Es importante mencionar que al momento de realizar la calificación de los indicadores resaltan algunos puntos considerados negativos, dentro de los que destacan: la nula participación o conocimiento en programas de motivación, comunicación, clima organizacional, programas de mejora continua, búsqueda de la excelencia, entre muchos otros lo que refleja que la organización posterga la proyección y capacitación del capital humano, siendo esta una de las causas principales por la que el personal de esta entidad no se encuentra comprometido con las labores desempeñadas y por ende los procesos en los que se encuentran involucrados no presentan la eficacia adecuada.

3.1.2.3 Conclusiones y Recomendaciones

Al finalizar la aplicación, revisión y análisis de los datos emitidos por el instrumento de diagnóstico, se identifican numerosas áreas de oportunidad en las que la empresa puede trabajar y convertir en una fortaleza. El porcentaje de avance y desperdicio organizacional se encuentran ubicados en la primera etapa, pero es necesario resaltar que se cuenta con porcentajes sumamente desfavorables.

El área de madurez organizacional, muestra que la empresa cuenta con personal capacitado en las áreas específicas capaz de desarrollar satisfactoriamente sus actividades en los niveles jerárquicos más elevados, sin embargo el personal operativo es sumamente volátil, sin compromiso con la entidad ni con las funciones que desempeña. Esta organización debe dedicar recursos y tiempo a la capacitación de su capital humano, es necesario que se inicie con la formación de una cultura y clima organizacional sólido que permitan el adecuado desempeño de la entidad, así como realizar la proyección de los objetivos organizacionales, es muy alarmante que no se tenga una proyección de mercado potencial a 5 años, ni un sistema de identificación de proyectos de mejora, elementos en los que debe intervenir de manera inmediata la gerencia.

La entidad debe brindar un seguimiento adecuado a las dosis de entrenamiento que el modelo sugiere, además de dar seguimiento a las siguientes propuestas:

- Establecimiento de la filosofía organizacional de la entidad.
- Establecimiento de programas de capacitación al personal.
- Realización de cursos motivacionales y profesionales al personal.
- Difusión de la filosofía organizacional de manera periódica al personal.
- Reuniones periódicas para recibir retroalimentación de parte del personal.
- Realizar la proyección de mercados potenciales.
- Efectuar programas de mejora continua y calidad.

Los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidos de la aplicación del instrumento de diagnóstico, así como el diagnóstico estratégico realizado serán presentados a la gerencia de la organización, para servir de referencia en la toma de decisiones de los proyectos estratégicos que serán implementados dentro de la entidad.

Siguiendo con la metodología propuesta se procede a realizar el perfil estratégico de la entidad, así como la elaboración de la filosofía organizacional.

3.2 Perfil estratégico de la empresa

En los puntos siguientes se inicia con el desarrollo del perfil estratégico de la entidad, donde se desarrolla una descripción generalizada de ella, así como los productos y servicios ofertados, la ubicación geográfica, estructura organizacional básica, determinación del equipo de trabajo que será parte fundamental en el desarrollo del diagnóstico estratégico.

3.2.1 Descripción de la empresa

La empresa dedicada a la prestación de servicios de alimentación denominada “La kafeta” se funda en el año 2004 para cubrir las necesidades alimenticias de los alumnos pertenecientes a cuatro diferentes planteles educativos localizados en la región de Orizaba, a través de los años dicha empresa ha expandido su cobertura hacia otras instituciones por lo que en la actualidad brinda sus servicios de alimentación a ocho planteles educativos, además de brindar cobertura de eventos especiales a particulares.

A partir de su fundación esta empresa ha destacado por direccionar sus esfuerzos y comprometerse ampliamente en con la comunidad para elevar la generación de empleos, satisfacción del cliente, así como el cumplimiento de las normas de salubridad establecidas por el departamento de salud de la región.

3.2.2 Localización y cobertura geográfica

La dirección de las oficinas generales de la organización, que es donde se realizan todos los procesos administrativos derivados del manejo de la misma es Calle norte 28 # 119 entre Oriente 15 y Av. Circunvalación, Fraccionamiento el Edén, Orizaba Veracruz y las instituciones educativas a las que brinda sus servicios se encuentran localizadas en la zona de Orizaba Veracruz, en el caso de la cobertura de servicios considerados especiales la entidad abarca la zona de Orizaba y área conurbada.



Figura 3 1 Localización geográfica de la empresa

3.2.3 Servicios ofertados por la empresa

La organización ofrece dos tipos de servicios los cuales son descritos a continuación:

Tabla 3 5 Servicios ofertados

TIPO DE SERVICIO	DESCRIPCIÓN
Servicios de alimentación a las entidades educativas	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Comida rápida (tasa 0): tortas, tacos, trenza, memelas, hamburguesas, sándwich, hot dog, pambazo, coctel de frutas, jugos. ❖ Comida en forma: paquetes de desayunos, comida corrida. ❖ Productos de proveedor (tasa 16): Sabritas, refrescos, yogurt, agua embotellada, jugo, galletas, pastelillos. ❖ Dulcería
Otros Servicios	Atención de eventos en servicios especiales (banquetes y/o mesas frías)

3.2.4 Estructura Organizacional

La estructura organizacional identifica a los encargados de dirigir cada área o departamento para efectuar su funcionamiento y ejecución de tareas en forma correcta. El encargado de guiar a cada líder es el representante general que hace posible el funcionamiento de la empresa. Los autores (Goodstein & Nolan, 2005) describen a este individuo o grupo de individuos como CEO, el cual no necesariamente es el dueño o director ejecutivo de la empresa sino puede ser una o más personas quienes tengan la función de dirigir a la organización.

En la figura 3.2 se muestra la forma en que la empresa se encuentra constituida de acuerdo a sus respectivos niveles jerárquicos.

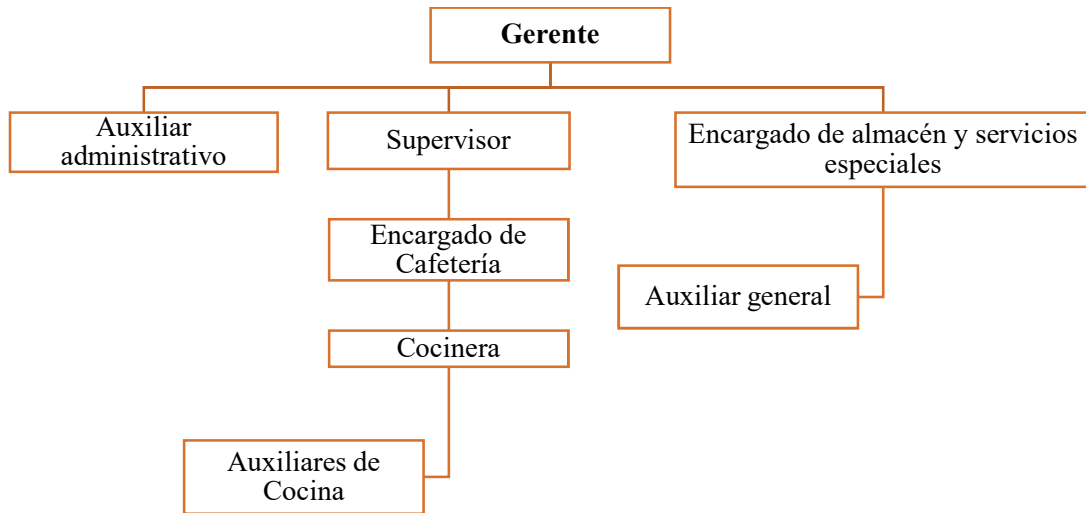


Figura 3 2 Estructura organizacional de “La Kafeta”

3.3 Definición del equipo de trabajo

El CEO de la empresa “*La Kafeta*”, representa una pieza fundamental para la organización y la realización de este proyecto. Es por eso que se efectuó una reunión con la Lic. Diana L. Jiménez Tafoya exponiéndole el propósito y proceso de este plan, de manera que la CEO afirmó su total compromiso y disposición para la realización de esta tesis.

De acuerdo a lo establecido, se confirmó una reunión para identificar el equipo de trabajo representativo de la empresa, quienes fungirán de apoyo para realizar el diagnóstico estratégico, construir la filosofía organizacional y por último sentar las bases para el diseño del plan de gestión estratégica adecuado para la empresa. Dicho equipo fue seleccionado con base a características representativas equivalentes a la del CEO, puesto que el compromiso y liderazgo que ellos ofrecen son bien identificados por su labor en la empresa. Con base a lo descrito se realizó la selección de los líderes de opinión de la empresa que conformarán el equipo de planeación, quedando un total de cuatro personas incluyendo al CEO. Después de esta selección se procedió a la integración total del equipo de trabajo en la cual se unieron los representantes de staff y el coach simultáneamente quedando el equipo de la siguiente manera:

Tabla 3.6 Integrantes del equipo de trabajo

EQUIPO	INTEGRANTES
Equipo de Planeación	Lic. Diana L. Jiménez Tafoya Araceli Breton López Verónica Lissette Reyes Castro Julio Cesar Espinoza Martínez
Staff	Lic. Lourdes García Montero
Coach	Dr. Fernando Aguirre y Hernández

3.4 Determinación de la Filosofía Organizacional

Este trabajo se efectúa bajo un campo de investigación fundamentado en los escritos que diversos autores han compartido a la sociedad académica. Por lo que se cuenta con una base sólida para poder hacer uso de diversas metodologías y/o herramientas, así como de los diferentes modelos que expertos han utilizado, para ampliar el conocimiento y reforzar la realización del plan de gestión estratégica para la empresa. Bajo estos preceptos y siguiendo la metodología antes planteada se da inicio a la formulación de la filosofía organizacional.

3.4.1 Definición de la visión de “La Kafeta”

El establecimiento de una visión dentro de una organización, como lo indica (David, 2003b), fundamenta el éxito o fracaso de la misma con base al grado de participación que presenten los gerentes y subordinados.

Partiendo de los conceptos antes mencionados, se realizaron una serie de pasos en donde cada integrante del equipo de trabajo seleccionado por el CEO participó en la elaboración de esta visión.

Paso 1. Brainstorming: Con la colaboración del coach y los líderes que integran el equipo se plantearon diversas ideas para formar en su totalidad la visión que se espera. Esto fue lo suficientemente concreto y preciso a modo de que impactará desde cualquier posición por la que fuera visualizada.

Paso 2. Una vez que los miembros establecieron sus ideas, fueron plasmadas en secuencia para que todos pudieran generar sus puntos de vista y opiniones en conjunto. En la Tabla 3.3 se visualizan las ideas potenciales con las que se trabajó.

Tabla 3.7 Lluvia de ideas para la elaboración de la visión

LÍDER	IDEA
1	Ofrecer mis servicios con una actitud positiva manteniendo la calidad de mis productos
2	Satisfacción total al paladar y la atención más cordial al cliente
3	Lograr el éxito de los objetivos, positivos y alentadores
4	La mejor cadena de alimentos preparados. Atención personalizada

Paso 3. Finalmente se logró la unión de las ideas principales y con la aprobación de cada integrante se determinó la visión para la empresa, teniendo como una primera propuesta la siguiente:

“La mejor cadena de alimentos con la mejor atención al cliente ofreciendo productos de calidad”.

Paso 4. Concluyendo definitivamente con la siguiente visión:

VISIÓN PARA “LA KAFETA”
<i>“Ser la mejor cadena de alimentos brindando la mejor atención al cliente ofertando productos de calidad para lograr la satisfacción total”.</i>

Cabe mencionar que al final de cada periodo se realizará una evaluación sobre el servicio y productos ofertados evaluados según la escala de Likert para verificar el cumplimiento de la misión establecida.

3.4.2 Establecimiento de valores de “La Kafeta”

Es de suma importancia el desarrollo y vivencia de los valores dentro de la organización. Así pues, se procede a realizar los siguientes pasos para el establecimiento de los valores de la empresa de servicios de alimentación denominada “La Kafeta”.

Paso 1. Dada la experiencia de los autores, los valores son convicciones profundas de los seres humanos que determinan su manera de ser y orientan su conducta. Basado en ese concepto cada integrante elaboró una lista con los valores personales con los que se rigen en su vida diaria.

Paso 2. Con la ayuda del coach, se plasmaron los valores mediante un “Check list” donde se pudo visualizar la frecuencia de coincidencia entre ellos. Los cuales pueden ser visualizados en la tabla 3.8, en donde se especifican cada valor, quedando en la columna “base” los valores en común, adicionando en la siguiente columna el complemento, que fue considerado necesario por parte de todo el equipo, dejando libre la oportunidad de que en un futuro se adicione algún otro valor considerado importante.

Tabla 3.8 Lista de valores proporcionada por cada colaborador

LÍDER 1	LÍDER 2	LÍDER 3	LÍDER 4	BASE	COMP.
Responsabilidad	Honestidad	Confianza	Disciplina	Responsabilidad	
Compromiso	Puntualidad	Honestidad	Sinceridad	Puntualidad	
Puntualidad	Responsabilidad	Respeto	Amista	Honestidad	
					Disciplina
					Respeto

Paso 3. Una vez identificados cada uno de los valores se concentraron los que se obtuvieron un mayor número de coincidencias, quedando como finalistas los siguientes.

- Responsabilidad
- Puntualidad
- Honestidad
- Disciplina
- Respeto

Paso 4. Con los valores resultantes se retomaron las opiniones de los líderes para determinar si era necesario adicionar otro valor mediante las siguientes preguntas:

- ¿Creen que deba adicionarse en la relación de valores alguno que sea necesario para el buen funcionamiento de la organización?
- ¿Dentro de esos valores considerados básicos, existe alguno que se piense se encuentre incluido en otro?

Paso 5. Una vez determinados los valores por consenso de los miembros del equipo, se realizó la definición de vivencia de cada valor. Esto es, determinar el significado del valor de forma personal dirigido hacia cómo se quiere vivir en la empresa. Se realizó una definición individual de cada uno de los valores acordados, para posteriormente determinar una definición única de cada uno de ellos, esta definición podrá ser localizada en la tabla A.10 del apartado “anexos”.

Paso 6. Una vez consensada cada una de las definiciones proporcionadas por los colaboradores se procede a redactar de manera conjunta la definición de los valores que representarán a la organización quedando de la siguiente manera:

Tabla 3 9 Definición final de los valores que representarán a “La Kafeta”

VALORES DE “La Kafeta” DEFINICIÓN UNIFICADA	
Responsabilidad	Comportamiento adecuado de cada uno de los miembros, cumpliendo con las normas y obligaciones asignadas
Puntualidad	Es el compromiso y respeto en tiempo para la realización del trabajo diario
Honestidad	Respeto a las buenas costumbres reflejando el pensamiento con hechos
Disciplina	Cumplimiento, orden y dedicación al realizar cada una de las actividades
Respeto	Reconocimiento de cualidades y derechos de los demás

3.5 Elaboración de diagnóstico estratégico

Como parte del proceso estratégico se debe conocer el entorno interno y externo de la organización, debido a que se debe dar el correcto direccionamiento a la misma, de acuerdo a las características de organización se considera analizar el entorno bajo el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Competidores que incluye: Naturaleza de la rivalidad, nuevos competidores y productos sustitutos, así como clientes y proveedores) (Porter, M. & Kramer, M., 2011) , sin embargo derivado de las necesidades de la entidad se adicionan los rubros recursos humanos y medio ambiente, estas áreas se encuentran divididas en dos aspectos fundamentales que atacan la empresa que son:

- Aspectos internos
- Aspectos externos

Posteriormente se lleva a cabo el análisis adecuado y minucioso los aspectos internos y externos de la entidad mediante el empleo de la herramienta denominada (FODA) donde se identificaron de manera clara las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para cada una de las variables de los dos aspectos antes mencionados:

Paso 1 Realizar el análisis FODA de la empresa

Aspectos Internos:



Figura 3 3 FODA de Recursos Humanos



Figura 3 4 FODA de Clientes



Figura 3 5 FODA Proveedores

Aspectos Externos:



Figura 3 6 FODA Competidores



Figura 3 7 FODA Productos sustitutos



Figura 3 8 FODA Medio Ambiente

Paso 2 Una vez determinado cada uno de los elementos que caracterizan a la empresa, se procedió a unificar mediante conceptos clave, la concentración de todas estas variables encontradas en un solo análisis FODA, dando como resultado la tabla A.11 contenida en el apartado anexos.

Paso 3 Realizar Diagrama de Afinidad. El análisis del entorno formó una parte fundamental para el proceso estratégico desarrollado. No obstante, es vital crear la agrupación de todas las variables mediante campos que tengan relación entre ellas para poder identificar y formular los proyectos estratégicos que se deben contemplar dentro de la organización. Para este efecto, mediante al diagrama de afinidad se establecieron grupos de cada una de las variables resultantes del FODA general para colocarlos de forma concreta y ordenada, catalogando o clasificando, haciendo partícipe a todo el equipo, quienes soportaron los acuerdos tomados, manejando múltiples ideas y problemáticas.

La información debidamente agrupada en los campos correspondientes, dio como resultado las tablas A.12 y A.13 contenida en el apartado denominado anexos, sin embargo, derivada de esa información se realiza la elaboración de los siguientes grupos o proyectos.

Paso 4 Se prosigue al nombramiento de los grupos considerados afines para la creación de los proyectos estratégicos resultantes de este proceso nombrándolos como “Proyecto estratégico + nombre el grupo al que pertenecen” dando como resultado la elaboración de los siguientes grupos:

Tabla 3 10 Nombramiento de proyectos estratégicos

Grupo	Nombre del proyecto
RH	Proyecto estratégico para el desarrollo y crecimiento integral del recurso humano
Calidad	Proyecto estratégico para definir los procesos de calidad de los productos y servicios
Producto	Proyecto estratégico para la elaboración, comercialización e inocuidad de los productos saludables
Precio	Proyecto estratégico para favorecer la economía del cliente
Proveedores	Proyecto estratégico para definir la evaluación, licitación y selección de proveedores
M. Ambiente	Proyecto estratégico para procurar el cuidado del medio ambiente
Clientes	Proyecto estratégico para obtener la satisfacción de los clientes
Competidores	Proyecto estratégico para analizar y mejorar los servicios brindados para eliminar la competencia

3.6 Priorización y grado de impacto de proyectos estratégicos

De acuerdo con lo estipulado anteriormente, realiza un concentrado específico, en el que el equipo de trabajo asigna de manera individual el grado de priorización que plantea para cada uno de estos proyectos. Los nombres de cada proyecto se enlistan en la tabla anterior. En la siguiente tabla se demuestra el grado de prioridad asignado por cada uno de los colaboradores que integran el equipo de trabajo que la organización tomando como referencia que el número uno es el considerado de mayor importancia, mientras que el ocho es el proyecto que se considera menos relevante, posterior a la priorización de los proyectos realizada por cada líder se efectúa una sumatoria, asignando así el grado de importancia “A” al proyecto más relevante hasta la “H” al considerado menos importante, posteriormente

se muestra una gráfica donde se plasma esta información, así como una tabla de los datos de la frecuencia acumulada.

Tabla 3 11 Grado de importancia asignada

Proyecto estratégico	Líder 1	Líder 2	Líder 3	Líder 4	Sumatoria	Grado de Importancia
1	1	2	2	2	07	A
2	4	3	1	4	12	C
3	3	5	4	5	17	D
4	5	4	6	3	18	E
5	6	6	5	6	27	F
6	7	8	8	7	30	G
7	2	1	3	1	07	B
8	8	7	7	8	30	H
TOTAL					144	

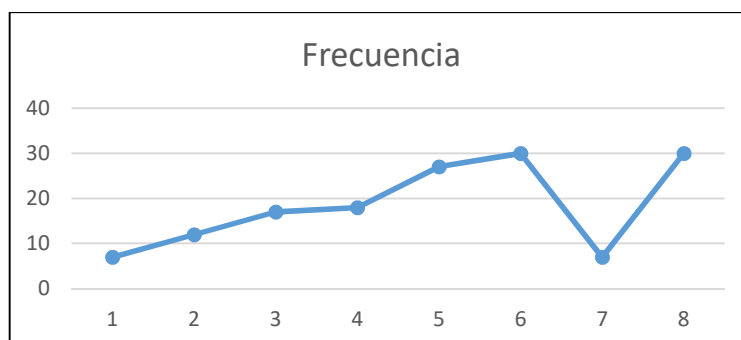


Gráfico 3 4 Frecuencia de proyectos estratégicos

Fuente: Elaboración propia

El gráfico anterior es una representación de la sumatoria obtenida de las calificaciones asignadas por cada uno de los integrantes del equipo de trabajo a los proyectos estratégicos elaborados (tomando como referencia que uno, es el proyecto más importante y ocho el menos importante).

En la siguiente tabla se muestra de forma ordenada, el porcentaje que representa cada uno de los proyectos con respecto al 100%, así como el porcentaje que se va acumulado en cada paso.

Tabla 3 12 Tabla de porcentaje acumulado

Proyecto Est.	Líder 1	Líder 2	Líder 3	Líder 4	Σ	Grado de Imp.	Frecuencia	Frecuencia acumulada	%	% acumulado
1	1	2	2	2	07	A	93	93	14.18%	14.18%
7	2	1	3	1	07	B	93	186	14.18%	28.35%
2	4	3	1	4	12	C	88	274	13.41%	41.77%
3	3	5	4	5	17	D	83	357	12.65%	54.42%
4	5	4	6	3	18	E	82	439	12.50%	66.92%
5	6	6	5	6	23	F	77	516	11.74%	78.66%
6	7	8	8	7	30	G	70	586	10.67%	89.33%
8	8	7	7	8	30	H	70	656	10.67%	100.00%
TOTAL					144					

A continuación se muestra el gráfico de priorización de frecuencia, colocando los resultados en orden de importancia, donde se puede observar que los proyectos estratégicos 7 y 1 (Clientes y Recursos Humanos) son considerados los más relevante para el equipo de trabajo, mientras que los proyectos 6 y 8 (Medio ambiente y competidores) con los menos significativos para ellos.

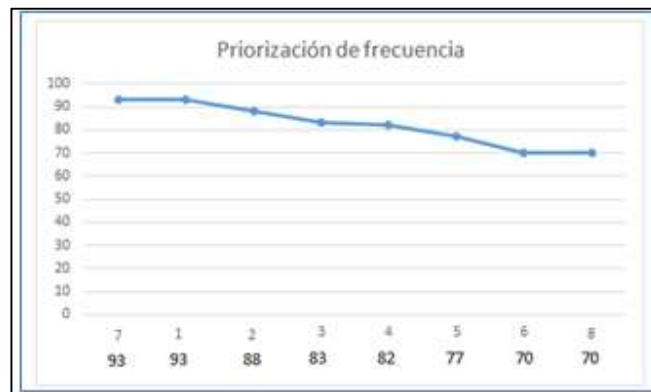


Gráfico 3 5 Priorización de frecuencia de proyectos estratégicos
Fuente: Elaboración propia

3.6.1 Elaboración del Diagrama de Pareto para la determinación del grado de impacto de los proyectos

Con los datos generados con anterioridad se realiza la elaboración del diagrama de Pareto dando como resultado la siguiente gráfica.



Gráfico 3 6 Diagrama de Pareto de los proyectos estratégicos
Fuente: Elaboración propia

Al ser a un número pequeño de integrantes del equipo de trabajo, así como de proyectos estratégicos, el grado de impacto entre cada uno de ellos no presenta una marcada diferencia entre ellos, sin embargo, se puede apreciar que la acumulación de porcentajes de cada uno de ellos, generará un cambio importante en la organización y en el alcance de sus objetivos, esta información servirá de base para la formulación de la misión para la empresa de alimentación denominada “La kafeta”.

3.7 Determinación de la misión para “La kafeta”

Dada la descripción teórica y fundamental para la realización de la misión de una empresa, se realiza la siguiente metodología para la determinación de la misma.

Paso 1. Los proyectos estratégicos son tomados como base para la realización de la misión. Así que cada uno de los integrantes del equipo se encargan de realizar una propuesta las ideas principales del equipo son plasmadas en la siguiente tabla.

Tabla 3 13 Ideas de la formulación de la misión organizacional

Líder	Idea
1	La satisfacción de Nuestros clientes elaborando productos saludables de calidad cuidando la economía y el medio ambiente con nuestros recursos analizando los servicios para eliminar la competencia
2	La misión de “la Kafeta” es la satisfacción total de nuestros clientes utilizando la calidad de los productos y servicios en los procesos de elaboración, comercialización e inocuidad, cuidando la economía, el medio ambiente y mejorando la atención integral incluyendo el RH y el cliente
3	Brindar satisfacción a nuestros clientes otorgando productos elaborados con los mejores procesos de calidad, comercialización e inocuidad cuidando la economía y el apoyo al medio ambiente por medio de la selección exhaustiva de proveedores, en vista de las exigencias de nuestros clientes, buscando el desarrollo y crecimiento humano
4	Es la satisfacción y exigencia de nuestros clientes, en la elaboración, comercialización e inocuidad de los productos saludables, cuidando la economía de los mismos, mejorando y analizando productos, con el desarrollo y crecimiento integral de RH y selección de proveedores, así como también el cuidado del medio ambiente

Paso 2. Una vez que los líderes de opinión muestran sus ideas referentes a la declaración de la misión, se procede a unificar cada una de ellas en una sola. Quedando de la siguiente manera:

Misión para “La kafeta”
<i>"Tenemos como misión la satisfacción y cuidado de la economía de nuestros clientes, a través de la elaboración, comercialización e inocuidad de los productos saludables, adecuada selección de proveedores y cuidado al medio ambiente, impulsando en todo momento el desarrollo integral de nuestro recurso humano"</i>

Es necesario enfatizar que la misión elaborada cumple con los requerimientos especificados de acuerdo con los proyectos estratégicos y se tiene fundamento con base al análisis del entorno y sus variables fundamentales.

3.8 Diagrama Causa – Efecto

En la siguiente figura se puede observar la forma en que se integraron todos los proyectos en las espinas como causas para poder perseguir la misión que va encabezando al diagrama, se puede identificar claramente que la visión es parte de la estructura del diagrama, el rumbo y lo que persigue la organización denominada.

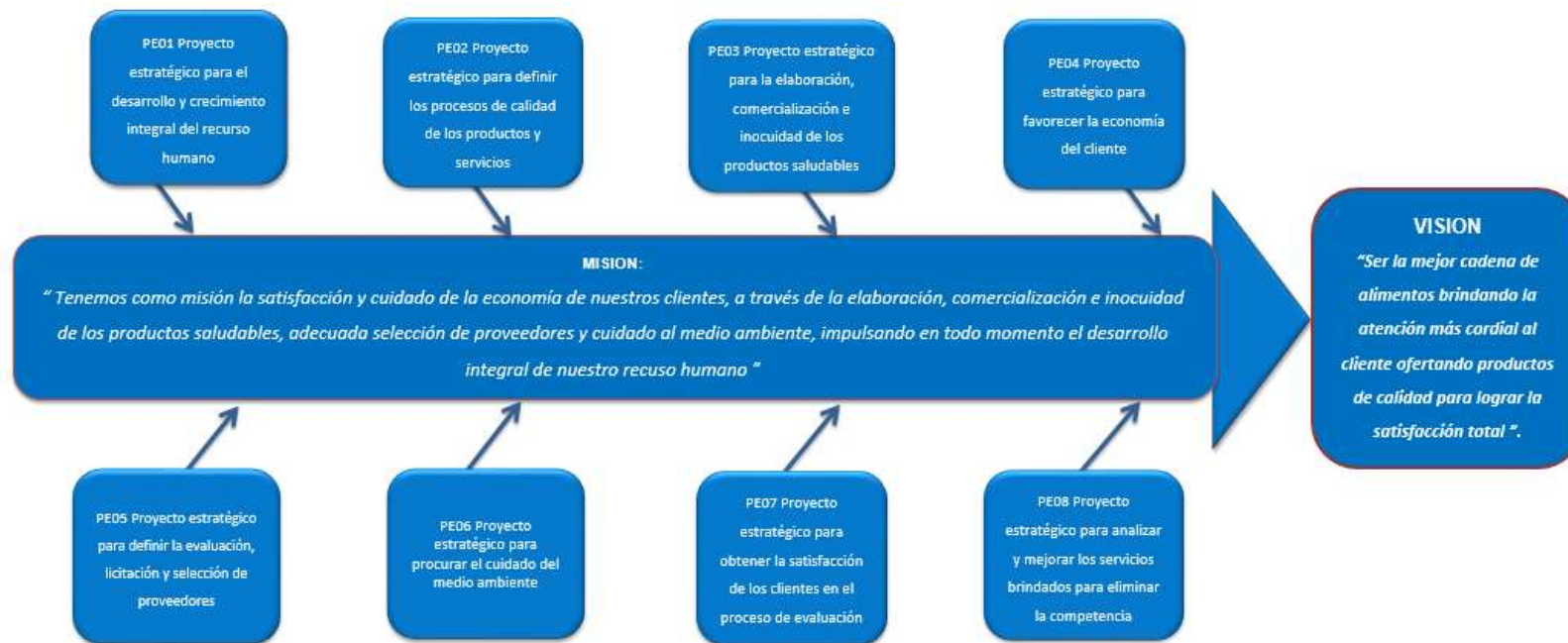


Figura 3 9 Diagrama Causa – efecto generado

3.9 Determinación de objetivos estratégicos según análisis CAME

Cada organización plantea objetivos para poder cumplir diversas metas, las cuales parten de la misión y visión hasta poder posicionarse en este punto.

Con base a los proyectos estratégicos obtenidos del análisis FODA, el siguiente paso corresponde a la asignación de objetivos estratégicos para cada elemento, de manera que se identifique de igual forma la acción que requiere cada uno de estos factores con el análisis CAME, es decir, a cada uno de los elementos integrados dentro de los proyectos estratégicos se tratarán de la siguiente manera:

- Los considerados como fortalezas (F) se deberán mantener (M)
- Los considerados como oportunidades (O) se deberán explotar (E)
- Los considerados como debilidades (D) se deben corregir (C)
- Los considerados como amenazas (A) se deben afrontar (A).

Bajo este criterio se analizan cada uno de los elementos integrados en los proyectos estratégicos y se le asignan acciones correspondientes denominados objetivos estratégicos, para una adecuada comprensión se realiza la asignación de nomenclatura para fácil identificación.

Tabla 3 14 Códigos asignados

Clave	Especificación	
	Proyecto Estratégico	
<i>PE (X)</i>	PE01: Recurso Humano	PE05: Proveedores
	PE02: Calidad	PE06: Medio Ambiente
	PE03: Inocuidad	PE07: Clientes
	PE04: Clientes	PE08: Competencia
<i>OE (X)</i>	Objetivo Estratégico	
<i>FODA</i>	F=Fortaleza	O=Oportunidad
	D=Debilidad	A=Amenaza
<i>CAME</i>	C=Corregir	A=Afrontar
	M=Mantener	E=Explorar

A continuación se muestran los proyectos ordenados de acuerdo al nivel de priorización con la determinación de objetivos estratégicos para cada elemento. Cabe mencionar que los elementos pueden tener de uno a más objetivos o incluso un objetivo para uno o más elementos de acuerdo a la descripción que cada uno posea.

Tabla 3 15 Objetivos estratégicos proyecto estratégico PE01

CLAVE: PE01		Proyecto estratégico para el desarrollo y crecimiento integral del recurso humano	
ELEMENTO DEL FODA	Objetivo Estratégico		CLAVE
Críticas	Realizar programa de juntas semanales con personal operativo para desarrollar una adecuada retroalimentación y mejorar la cultura organizacional		PE01OE01
Mala comunicación			
Hablar mal de la empresa y compañeros			
Críticas constructivas			
Libertad de expresión			
Profesional	Elaborar y brindar seguimiento a programa de capacitación sobre las actividades que desempeñan y la mejora continua		PE01OE02
Personal capacitado			
Organización	Efectuar la difusión de la estructura organizacional y descripción de puestos al personal		PE01OE03
Disciplina	Difundir el código de conducta requerido por parte del personal, dentro de las instalaciones		PE01OE04
Renuncias	Elaborar planes de carrera para el personal que ingresa a la institución		PE01OE05
Crecimiento			
Deserción del personal			
Disponibilidad	Diseñar y brindar seguimiento a un esquema de incentivos por productividad		PE01OE06
Disposición			
Compromiso del personal			
Ingresos por resultados			

Tabla 3 16 Objetivos estratégicos proyecto estratégico PE02

CLAVE: PE02		Proyecto estratégico para definir los procesos de calidad de los productos y servicios	
ELEMENTO DEL FODA	Objetivo Estratégico		CLAVE
Satisfacción	Crear y difundir una campaña que comunique ser una empresa de calidad y certificada		PE02OE01
Mejorar la atención al cliente			
Empresa seria			
Influencias			
Proceso de elaboración	Verificar el proceso de elaboración de productos para corroborar el cumplimiento de los estándares de calidad		PE02OE02
	Verificar el cumplimiento del reglamento de vestimenta y aseo personal por parte de los colaboradores		PE02OE03
Seleccionar mejor materia prima	Realizar check list del estado en que se recibe la materia prima		PE02OE04
	Analizar el check list realizado y reportarlo en caso de existir calificaciones por debajo del 90%		PE02OE04A

Tabla 3 17 Objetivos estratégicos de proyecto estratégico PE03 parte 1

CLAVE: PE03		Proyecto estratégico para la elaboración, comercialización e inocuidad de los productos saludables	
ELEMENTO DEL FODA	Objetivo Estratégico		CLAVE
No ofrecer productos	Realizar y renovar 1 vez al mes promociones para incrementar las ventas		PE03OE01
	Realizar comparativa sobre las ventas del periodo anterior y las del periodo actual		PE03OE01A
Diversidad	Realizar encuestas para identificar el tipo de mercancía que los clientes necesitan		PE03OE02

Tabla 3 18 Objetivos estratégicos de proyecto estratégico PE03 parte 2

CLAVE: PE03		Proyecto estratégico para la elaboración, comercialización e inocuidad de los productos saludables	
ELEMENTO DEL FODA	Objetivo Estratégico		CLAVE
No existe conciencia en el peligro de productos tóxicos	Verificar las condiciones de limpieza de las instalaciones		PE03OE03
Limpieza			
Sabor	Reportar las condiciones de recepción de materia prima en cada una de las instalaciones finales		PE03OE04
Buenas materias primas			

Tabla 3 19 Objetivos estratégicos de proyecto estratégico PE 04

CLAVE: PE04		Proyecto estratégico para favorecer la economía del cliente	
ELEMENTO DEL FODA	Objetivo Estratégico		CLAVE
Reportar precios altos	Realizar el costeo de los productos elaborados para realizar una comparación con los precios de venta		PE04OE01
Si el precio es bajo no hay calidad			
Precios altos			
Mala información			
Solvencia	Desarrollar un sistema de descuentos por realizar pagos anticipados en la contratación de un servicio continuo		PE04OE02
Créditos			

Tabla 3 20 Objetivos estratégicos de proyecto estratégico PE 05

CLAVE: PE05		Proyecto estratégico para definir la evaluación, licitación y selección de proveedores	
ELEMENTO DEL FODA		Objetivo Estratégico	CLAVE
Selección	Suministro de producto insuficiente	Realizar la evaluación de proveedores en el cual se apoye la rectificación del proveedor o bien la sustitución por otro	PE05OE01
Seleccionar el producto más vendido			
Falta de suministro			
Tiene todo lo que se adquiere			
No aceptan términos y condiciones	Falta de producto	Analizar los datos obtenidos del “check list” de proveedores incluyendo aspectos como precio, atención, eficacia entre otros	PE05OE01A
Tienen otros clientes			
Seriedad en el servicio	Distancia	Realizar platicas semestrales con los proveedores sobre los inconvenientes de su servicio, para adquirir el compromiso del mismo	PE05OE02
Satisfacer las necesidades			
Catalogo			
		Realizar una base de datos con los posibles proveedores y evaluarla cada 3 meses	PE05OE03

Tabla 3 21 Objetivos estratégicos de proyecto estratégico PE06

CLAVE: PE06		Proyecto estratégico para procurar el cuidado del medio ambiente	
ELEMENTO DEL FODA	Objetivo Estratégico		CLAVE
Tiempo de recolección	Colocar contenedores para clasificación de residuos en todas las instalaciones, así como iniciar con campañas de concientización ecológica		PE06OE01
Mala cultura clasificación de residuos			
Limpieza			
Hay contenedores para separación			
Reciclar desechos	Realizar y poner en marcha un programa de composta		PE06OE02
Proyectos de composta	Desarrollar e implementar un programa de uso de material amigable con el ambiente		PE06OE03

Tabla 3 22 Objetivos estratégicos de proyecto estratégico PE 07

CLAVE: PE07		Proyecto estratégico para obtener la satisfacción de los clientes.	
ELEMENTO DEL FODA	Objetivo Estratégico		CLAVE
Los clientes ya conocen el producto	Difusión de los productos ofertados, así como del proceso certificado de elaboración		PE07OE01
Alumnos renuentes			
Falta de clientes	Aplicación de encuestas a los clientes para identificar las áreas de oportunidad		PE07OE02
Insatisfacción			
Mala actitud, desinterés	Atención de áreas de oportunidad detectadas, así como la publicación de las fallas atendidas		PE07OE02A
Cliente cautivo			

Tabla 3 23 Objetivos estratégicos de proyecto estratégico PE 08

CLAVE: PE08		Proyecto estratégico para analizar y mejorar los servicios brindados para eliminar la competencia	
ELEMENTO DEL FODA	Objetivo Estratégico		CLAVE
Comercio exterior	Desarrollar un análisis precios basado en la competencia		PE08OE01
Precios más bajos			
Apertura de nuevos negocios	Participar en licitación para brindar los servicios dentro de nuevas instituciones educativas		PE08OE02

3.10 Selección de proyectos estratégicos que serán implementados dentro de la organización

En esta parte del proceso se realizó en colaboración con la gerencia de la empresa la selección de los proyectos estratégicos que fueron implementados dentro de la organización para lograr los objetivos establecidos al inicio de esta investigación. Esta selección se realizó con base a los resultados obtenidos dentro del diagnóstico estratégico y el diagnóstico de competitividad organizacional, tomando de referente los recursos con los que dispone la entidad para realizar cada uno de ellos:

- Proyecto estratégico para el desarrollo y crecimiento integral del recurso humano PE 01. Este proyecto fue seleccionado debido a que se consideró como el de mayor prioridad dentro del diagnóstico estratégico con un puntaje de 14.18%, aunado a que los resultados obtenidos dentro del DCO arrojaron datos alarmantes referentes a la cultura organizacional y niveles requeridos de capacitación del personal, ubicando a la entidad en la etapa uno de evolución, presentando un porcentaje de avance de 11.25% y de desperdicio organizacional de 69.16%, identificando así al recurso humano como uno de los factores clave que ha impedido que la entidad se desarrolle adecuadamente.
- Proyecto estratégico para procurar el cuidado del medio ambiente PE 06. Este proyecto estratégico fue seleccionado debido a que a pesar de no ubicarse en los sitios más destacados del diagnóstico estratégico con un puntaje de 10.67%, la organización determinó que es indispensable su desarrollo debido a que el medio ambiente es una de las siete materias fundamentales de la responsabilidad social y

al desarrollar sus actividades dentro de instituciones educativas es necesario demostrar el compromiso y valores éticos al respecto.

- Proyecto estratégico para obtener la satisfacción de los clientes PE 07. Este proyecto fue seleccionado debido a que ocupó (junto con el PE 01) el primer lugar en orden de prioridad en el diagnóstico estratégico con un puntaje de 14.18% y resulta de vital importancia elevar el grado de satisfacción de los clientes que posee la entidad debido a que son la base del funcionamiento de la misma.

3.11 Adecuación de estrategias y desarrollo de proyectos seleccionados

A continuación se describe de forma detallada cada una de las actividades que serán desarrolladas dentro de los proyectos estratégicos seleccionados, apoyadas en diferentes conceptos, técnicas, estrategias o herramientas tales como la gestión estratégica del talento humano, la ética y responsabilidad social, entre otras.

3.11.1 Proyecto estratégico para el desarrollo y crecimiento integral del recurso humano PE 01.

Debido a que hoy en día *“la sociedad detecta el valor estratégico del conocimiento, utilizándolo como sustento de su competitividad y bienestar, dedicando sus esfuerzos a la creación de nuevos conocimientos y a buscar las vías para utilizarlos”* (Rivero, 2002).

Es necesario que la organización explote al máximo los conocimientos y características de su recurso humano es por eso que se llevó a cabo la administración de estrategias del recurso humano la cual se puede definir como la integración de las prácticas de R.H., las políticas y la filosofía de la entidad para alcanzar sus metas u objetivos establecidos previamente. Autores como (Dessler, 2011) describen las etapas de la estrategia de gestión del R.H. de la siguiente manera:



Figura 3 10 Estrategias de gestión de R.H.

Previo al inicio del desarrollo de las etapas de las estrategias de R.H. se efectuó la alineación de la estrategia de R.H. con la estrategia de toda la organización por lo que en todo momento debe estar presente la misión y visión organizacional, es por eso que para el cumplimiento del PE01OE03 se desarrolló un programa de integración del personal en el cual se describieron conceptos como filosofía, estructura organizacional, lineamientos de la empresa el cual se programó para ser aplicado de forma mensual

Para el caso de reclutamiento y selección del personal. Se llevó a cabo la formación de una base de datos basados en reclutamiento interno, mediante la elaboración de planes de carrera para cada uno de los colaboradores, del mismo modo, se requirió a los trabajadores proporcionaran los datos de contacto de dos personas que pudiesen estar interesadas en colaborar en esta entidad, estas acciones son encaminadas para el cumplimiento del PE01OE05.

Durante la fase de integración y para el cumplimiento del PE01OE04 se llevó a cabo la difusión periódica de la descripción de puestos y el código de conducta que dictan los estatutos de la entidad, así como las jornadas de trabajo, registros, sanciones y beneficios que otorga la entidad.

Para obtener la retención y fidelización del personal se enfatizó en la cultura participativa y democrática, mediante el esquema de retroalimentación del personal representado por el PE01OE01 con el que se intentó mejorar el clima laboral así como establecer lazos de conexión emocional con el personal para desarrollar su sentido de responsabilidad y compromiso, al mismo tiempo se puso en operación mecanismos de motivación al personal

con la formulación de sistema de incentivos y recompensas ubicados dentro del PE01OE06 y por último se llevó a cabo la elaboración y desarrollo de programas de capacitación para el personal en el que se difundieron manuales y procedimientos de operación tópicos de seguridad, disposiciones y requerimientos de la entidad para incentivar la creación de valor dentro de la empresa el cual se encuentra reflejado dentro del PE01OE02.

3.11.2 Proyecto estratégico para procurar el cuidado del medio ambiente PE 06.

Para iniciar con el proceso de mejora de imagen y en apego a las cualidades de las instituciones donde se brinda el servicio, este proyecto se encuentra dividido en tres partes, en la primera, se inició con un programa de difusión para la concientización ecológica y de clasificación de residuos en todas las unidades de trabajo, así como la colocación de contenedores debidamente clasificados para dicho efecto, cumpliendo con el PE06OE01. Posteriormente en conjunto con la institución educativa se puso en operación un programa de recolección de desechos orgánicos en todas las unidades de trabajo para su adecuado direccionamiento para la elaboración de composta, en cumplimiento con el PE06OE02. Por último se efectuó la propuesta para la integración de productos realizados con material amigable con el medio ambiente (en sustitución de los de uso actual) representado por el PE06OE03.

3.11.3 Proyecto estratégico para obtener la satisfacción de los clientes PE 07.

Debido a que muchos consumidores no conocían la totalidad de los productos que ofrece la empresa se llevó a cabo un programa de difusión de todos los productos catalogados como “tasa 0” es decir aquellos que son elaborados directamente por la organización y son de consumo inmediato como: hot dogs, sincronizadas, sándwiches, licuados, etc. Del mismo modo se da a conocer la certificación que posee la organización en la elaboración de sus productos correspondiente al PE07OE01, para conocer las necesidades y requerimientos de los consumidores se realizaron la aplicación de encuestas periódicas que identificaron las áreas de oportunidad y grado de satisfacción de los consumidores, al mismo tiempo se realizó la publicación de las fallas atendidas, estas actividades corresponden a los objetivos PE07OE02 Y PE07OE02A respectivamente.

3.12 Balanced Score Card

Hasta este punto se estableció por completo la planeación del plan de gestión. Sin embargo, Enfocados al desarrollo del cuadro de mando, se estableció la elaboración del mapa estratégico en un software, donde se identifica de forma general y en forma específica para cada proyecto con sus respectivos objetivos. Por lo que se puede visualizar en las siguientes figuras el enlace de cada proyecto y objetivos.



Figura 3 11 Mapa estratégico parte 1



Figura 3 12 Mapa estratégico parte 2

3.12.1 Indicadores de control

De acuerdo a estos conceptos el diseño de los indicadores se realiza con base a los objetivos estratégicos tal y como se mencionaron. En las siguientes figuras se muestra un ejemplo de la medición de los objetivos de cada proyecto seleccionado.

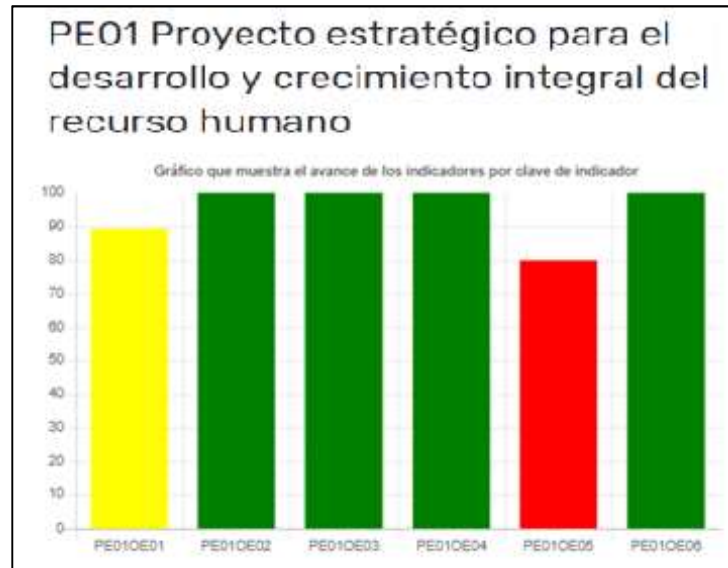


Figura 3 13 Ejemplo de monitoreo de comportamiento de indicadores por proyecto estratégico (gráfica de barras)

Interno	Indicador	Factor crítico	Responsable	Meta	Fecha de arranque	Fecha de termino	Progreso Semaforo
PE010E01	Juntas de trabajo operativa	Aprendizaje y Crecimiento	Encargado plantel	4 documentos	2017-11-25	2017-12-25	4
PE010E02	Capacitación	Aprendizaje y Crecimiento	Encargado plantel	4 documentos	2017-11-25	2017-12-25	3
PE010E03	Difusión de estructura org. y descripción de puestos	Aprendizaje y Crecimiento	Julio x	2 documentos	2017-11-25	2018-05-24	1
PE010E04	Difusión y concientización del código de conducta	Aprendizaje y Crecimiento	Veronica Olivares	2 documentos	2017-11-25	2018-05-24	2
PE010E05	Elaborar planes de carrera para el personal	Aprendizaje y Crecimiento	Encargado plantel	3 documentos	2017-11-26	2018-05-25	2
PE010E06	Esquema de incentivos por productividad	Procesos Internos	Araceli Breton	3 documentos	2017-11-26	2018-05-25	1

Figura 3 14 Ejemplo de monitoreo de comportamiento detallado de indicadores

Capítulo 4

Implementación del plan de gestión estratégica integral

4.1 Desarrollo de proyectos estratégicos

Una vez que los proyectos estratégicos han sido seleccionados, se procede a la fase de implementación, en la primera parte se describe de forma detallada la integración de cada uno de ellos, en el proyecto estratégico número uno se describe el periodo y el contenido de los diferentes programas direccionados al personal, como el de retroalimentación, capacitación, inducción, del mismo modo se presentan los formatos utilizados para la creación de base de datos de candidatos a empleados, elaboración de planes de carrera, valuación del personal, en el proyecto estratégico número seis se despliega el contenido del programa de concientización ecológica, el programa de recolección de desechos biodegradables para realizar el proceso de composta, así como el programa de integración de material biodegradable a las actividades que desempeña la entidad, en el caso del proyecto estratégico número siete se integra el programa de difusión de marketing de productos considerados tasa 0, y la aplicación de encuestas de satisfacción a los clientes, en la segunda parte se describe el monitoreo de las actividades y llenado de cuadro de mando de cada una de las actividades antes descritas y finalmente en la parte tres se efectúa la generación y análisis de resultados.

4.1.1 Proyecto estratégico para el desarrollo y crecimiento integral del recurso humano PE 01

A continuación se describe cada una de las estrategias y procedimientos empleados para obtener el cumplimiento de los objetivos estratégicos descritos con anterioridad y que forman parte de este proyecto.

Para el cumplimiento del objetivo estratégico señalado como PE01OE01 se llevó a cabo un programa de acercamiento y retroalimentación con el personal de cada una de las unidades de trabajo, con el fin de mejorar el clima organizacional e incentivar el compromiso de cada uno de los colaboradores, estas actividades se desarrollaron de forma continua, semanalmente durante un periodo comprendido del 21 de Agosto al 1 de Diciembre del 2018, en el programa de trabajo se plasma el orden en el que se realizaron las reuniones en cada unidad de trabajo así como el contenido de las reuniones realizadas.

Tabla 4 1 Programa de retroalimentación del personal

Unidad de trabajo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Jardín de niños					
Primaria (Ote 3)					
Primaria bilingüe					
Consortio					
Secundaria					
Bachillerato					
Licenciatura					
Rectoría					

Tabla 4 2 Contenido de las reuniones de retroalimentación con el personal operativo, presentado de forma semanal

Tópicos planteados	Asignación semanal			
	1	2	3	4
Integración de Salario				
Integración de aguinaldo				
Prestaciones otorgadas al personal				
Trámite de prestamos personales				
Difusión de programa de capacitación				
Difusión de resultados y metas alcanzadas				
Difusión de programa de recompensas por unidad de trabajo				
Difusión de lineamientos de arreglo y aseo personal				
Actitud en el trabajo				
Presentación personal				
Requerimientos de portación de uniformes				
Difusión de funcionamiento y aspectos generales de cada unidad de trabajo				
Difusión de condiciones de seguridad				
Difusión de requerimientos de higiene en la preparación de alimentos				
Difusión de aspectos para el cuidado del medio ambiente				
Dudas y comentarios				

Autores como (Siliceo, 2006) aseguran que la capacitación y adiestramiento adecuado de los colaboradores llevarán a la organización a cumplir su objetivo general es por eso que para el cumplimiento del objetivo estratégico PE01OE02 se elaboró un programa de capacitación que asegure el correcto desempeño de las actividades encomendadas a los colaboradores, donde se describen los aspectos generales de funcionamiento de cada unidad de trabajo, adicionando también tópicos de lineamientos requeridos por parte de la

Capítulo 4 Implementación del plan de gestión estratégica integral

organización como: aseo personal, portación de uniformes e higiene necesaria en la preparación de alimentos, se dio a conocer la importancia de la certificación otorgada por el sistema de salud municipal y la repercusiones que se obtendrían al perder dicho reconocimiento, de igual manera se integraron a este programa de capacitación aspectos en materia de seguridad, combate contra incendios, simbologías en equipos e instrucciones en caso de siniestro (tópicos impartidos por SIMEX empresa contratada por la organización) para minimizar los riesgos de trabajo así como incapacidades o enfermedades laborales que deriven en incapacidades temporales o definitivas, del mismo modo se integró la difusión de los manuales de funcionamiento y especificaciones técnicas de los equipos con los que interactúa el personal para dar a conocer el peso, dimensiones, voltaje, presiones, revoluciones, Hertz, etc. que presenta cada uno de ellos, así como el riesgo al realizar un inadecuado uso de los mismos, en la siguiente tabla se muestra el contenido de dicho programa, así como la distribución de cada uno de los temas, cabe mencionar que las reuniones fueron programadas el último viernes de cada mes, congregando a todo el personal de las diferentes unidades de trabajo.

Tabla 4 3 Programa de capacitación impartido a los colaboradores

Tópicos planteados	Asignación mensual			
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Difusión de lineamientos de arreglo y aseo personal				
Actitud en el trabajo				
Presentación personal				
Requerimientos de portación de uniformes				
Difusión de funcionamiento y aspectos generales de cada unidad de trabajo				
Difusión de condiciones de seguridad				
Accidentes y riesgos de trabajo				
Manejo y uso de extintores				
Clasificación y combate de incendios				
Simbología en herramientas, equipos y empaques de material utilizado				
Instrucciones en caso de siniestro (sismo)				
Difusión de requerimientos de higiene en la preparación de alimentos				
Difusión de aspectos para el cuidado del medio ambiente				
Difusión de manuales de las siguientes herramientas y equipos:				
Manual de funcionamiento y especificaciones técnicas de batidora manual modelo 2498				
Manual de funcionamiento y especificaciones técnicas de estufa de gas modelo CG61-P				
Manual de funcionamiento y especificaciones técnicas de enfriadores modelo RVC - 60				
Manual de funcionamiento y especificaciones técnicas de freidora modelo MX- FR2134				
Manual de funcionamiento y especificaciones técnicas de licuadora modelo 116530				
Manual de funcionamiento y especificaciones técnicas de horno modelo BMG 25 E				
Manual de funcionamiento y especificaciones técnicas de olla de presión modelo Star				
Manual de funcionamiento y especificaciones técnicas de termoselladora modelo 450 E				

Debido a que una adecuada adaptación e integración del personal a la estructura organizacional direcciona adecuadamente a los mismos a cumplir los objetivos establecidos por la empresa, así como generar una adecuada cultura organizacional (Perio, 2007) se efectuó un programa integrando tópicos que dan a conocer a la plantilla laboral la historia y fundación de la entidad, los valores que representa, filosofía organizacional, descripción de las unidades y puestos de trabajo, así como especificaciones de reglamentos internos en cuestión de incidencias de nómina e instrucciones para trámites de beneficios por parte de los colaboradores, estas actividades fueron realizadas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos PE01OE03 y PE01OE04.

Tabla 4 4 Programa de inducción e integración impartido a los colaboradores

Tópicos planteados	Asignación mensual			
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Historia de la organización				
Misión, visión, valores organizacionales				
Descripción de las unidades de trabajo y puestos necesarios en cada una de ellas				
Descripción de actividades encomendadas por puesto				
Descripción de organigrama de trabajo y línea de mando				
Jornadas y horarios de trabajo				
Registros y control de asistencia				
Clasificación y sanciones por retardos				
Sanciones por faltas injustificadas				
Trámite para permisos de trabajo				
Trámite para incapacidades				

Actualmente uno de los elementos que son considerados clave para obtener la atracción y retención del capital humano es el desarrollo profesional de cada uno de sus colaboradores (cdg Experts in Business, 2018), debido a esto y para crear mayor interés por parte de los colaboradores hacia la empresa se realizó una estructura genérica de planes de carrera de los colaboradores, este formato será contestado de forma conjunta entre el departamento de R.H. y el individuo al momento de la contratación (en el caso del personal de nuevo ingreso), los colaboradores que se encuentran activos asistieron de forma individual al departamento de R.H. para la elaboración del mismo, del mismo modo se realizó un formato donde cada trabajador proporcionó datos de contacto de posibles aspirantes a una vacante dentro de la organización, estos puntos fueron realizados para el cumplimiento del objetivo estratégico PE01OE05.

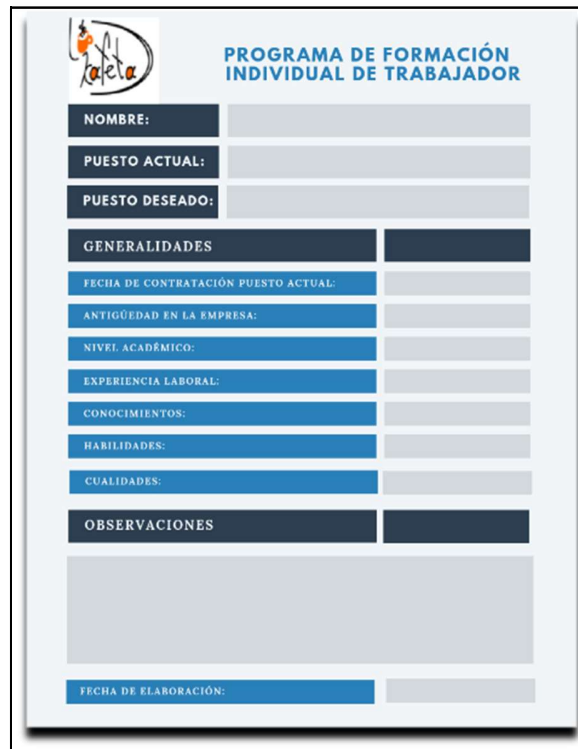



Logo: 

PROGRAMA DE SELECCIÓN DE ASPIRANTES

NOMBRE DEL TRABAJADOR:	
PUESTO:	
NOMBRE DEL ASPIRANTE:	TELÉFONO:

Figura 4 1 Formato de programa de selección de aspirantes
Fuente: Elaboración propia



Logo: 

PROGRAMA DE FORMACIÓN INDIVIDUAL DE TRABAJADOR

NOMBRE:	
PUESTO ACTUAL:	
PUESTO DESEADO:	
GENERALIDADES	
FECHA DE CONTRATACIÓN PUESTO ACTUAL:	
ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:	
NIVEL ACADÉMICO:	
EXPERIENCIA LABORAL:	
CONOCIMIENTOS:	
HABILIDADES:	
CUALIDADES:	
OBSERVACIONES	
FECHA DE ELABORACIÓN:	

Figura 4 2 Formato de programa de formación individual de trabajador
Fuente: Elaboración propia

Para finalizar con este proyecto y en cumplimiento con el proyecto estratégico PE01OE06 se diseñó un sistema de recompensas, para realizar una adecuada motivación al personal que labora en una entidad, mediante ellos los objetivos organizacionales serán alcanzados con mayor facilidad y al mismo tiempo los objetivos individuales habrán sido satisfechos

(Chiavenato, 2005), a continuación se describe cada uno de los conceptos, así como su clasificación.

- Recompensas no financieras (seguridad de trabajo). Debido al rubro de trabajo de la organización, las contrataciones del personal se realizan por ciclo determinado generando una elevada incertidumbre por parte de los colaboradores, respecto a la recontractación del próximo periodo, es por eso que se generó un método mensual de evaluación de todo el personal operativo, dichas evaluaciones serán publicadas de forma mensual, al finalizar el periodo los colaboradores que obtengan el mayor puntaje asegurarán su recontractación, el resto permanecerá en espera de la confirmación de número de plazas que se abrirán.

Es necesario enfatizar en el hecho que la contratación se realizará con base a la posición obtenida en dicha evaluación (el número del personal recontractado será calculado conforme al nivel de ventas obtenidas y a la demanda de los clientes).



The image shows a form titled "PROGRAMA DE EVALUACIÓN INDIVIDUAL DE TRABAJADOR". It includes fields for "NOMBRE:" and "PUESTO ACTUAL:". Below these is a table with columns for "RUBRO" and "PUNTAJE". The table lists various performance indicators: PUNTUALIDAD, ASISTENCIA, DISPONIBILIDAD, EACTITUD, UNIFORME, EFICIENCIA, RAPIDEZ, and T. EN EQUIPO. At the bottom, there are fields for "PERIODO" and "PUNTAJE FINAL".

RUBRO	PUNTAJE	RUBRO	PUNTAJE
PUNTUALIDAD		UNIFORME	
ASISTENCIA		EFICIENCIA:	
DISPONIBILIDAD		RAPIDEZ:	
EACTITUD		T. EN EQUIPO	
PERIODO		PUNTAJE FINAL	

Figura 4 3 Formato de programa de evaluación individual de trabajador

Fuente: Elaboración propia

- Recompensas financieras directas (Prestaciones adicionales). Como parte de las prestaciones superiores a las de ley, se generó un listado de beneficios para colaboradores que se hayan laborado por lo menos durante un periodo completo, tales como: préstamos personales, trámite de permisos con goce de sueldo por horas y por días)
- Recompensas financieras indirectas (Descanso remunerado). Para efectos de incentivar la rapidez, eficiencia y trato a los consumidores, se dio a conocer en las

juntas programadas que el personal de la unidad de trabajo que presente el mayor incremento de porcentaje de ventas en el mes, será acreedor a un día de descanso pagado durante el mes siguiente, programado por la gerencia de la empresa, siendo cubiertos por los colaboradores de las demás unidades, es preciso mencionar que en esta primera fase de programa de recompensas, únicamente se encuentra direccionado para el personal operativo que se encuentra signado de forma permanente en una unidad de trabajo, en el caso del resto del personal la gerencia de la organización se encuentra analizando posibilidades para ser implementadas en el futuro.

4.1.2 Estrategias proyecto estratégico para procurar el cuidado del medio ambiente PE06

En medio de un mercado cambiante, cada vez más competitivo, con productos y servicios sobre ofertados las organizaciones deben involucrarse en opciones que satisfagan las necesidades y exigencias de la sociedad representada por los consumidores, una de las mejores alternativas que proporcionar valor agregado a la sociedad es el cuidado del medio ambiente, la cual a mediano plazo puede representar una ventaja sobre los competidores (Aguilera Castro & Puerto Becerra, 2012), debido a estas afirmaciones y a que la entidad brinda sus servicios a organizaciones dedicadas a la formación y educación de la juventud veracruzana, se inició con una campaña de concientización ecológica que mejore la percepción que los consumidores, clientes y sociedad tienen respecto a la organización y la marca, la campaña y proyecto estratégico fue dividido en tres objetivos.

Para el cumplimiento del objetivo estratégico PE06OE01 se realizó la adquisición y colocación de contenedores para clasificación secundaria de residuos en cada una de las unidades de trabajo según lo establecido en la guía de diseño para la identificación gráfica del manejo integral de residuos sólidos urbanos emitido por la SEMARNAT, la clasificación fue realizada de la siguiente manera:

- Verde (Orgánico). En este contenedor se dispuso para colocar todos los desechos de origen orgánico que puedan ser biodegradables como restos de comida, bolsas de té, filtros de café, tapones de corcho.
- Gris (Inorgánico). Este contenedor se encuentra destinado para colocar residuos que no son biodegradables como latas, textiles, etc.

Capítulo 4 Implementación del plan de gestión estratégica integral

- **Amarillo (Papel).** En este depósito se pueden colocar desechos como libretas, periódicos, envolturas de regalo, publicidad impresa, cajas de cartón, tubos de cartón de papel higiénico o toallas de cocina siempre y cuando no se encuentren manchados con grasa.
- **Azul marino (Plástico).** Este contenedor se encuentra destinado para albergar desechos como botellas de refrescos, cucharás, bolsas, envolturas de celofán, etc.



Figura 4 4 Iconografía de manejo integral de los residuos sólidos urbanos
Fuente: SEMARNAT

Del mismo modo se inició con promoción de campaña manejo de residuos sólidos urbanos impulsada por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, realizando la colocación de los carteles emitidos por esta dependencia en cada una de las unidades de trabajo.

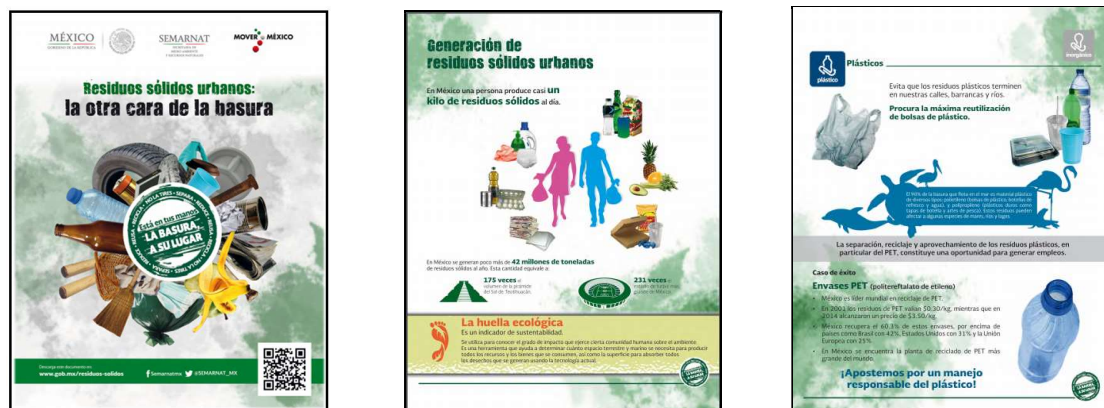


Figura 4 5 Ejemplos de carteles colocados en las entidades de trabajo como parte de campaña de manejo de residuos
Fuente: SEMARNAT

Debido al giro de trabajo de la organización, la generación de residuos orgánicos representa un porcentaje importante, si este desecho es canalizado de forma adecuada puede ser convertido en un mejorador de suelos que incentive la permeabilidad y retención de agua, proporcionando diferentes nutrientes a las plantas que ahí se ubiquen, así como la

disminución de plagas en las mismas, es por eso que se realizó una propuesta para realizar la recolección de los desechos orgánicos generados en cada una de las entidades de trabajo, para ser direccionados a un lugar específico ubicado en “Rancho Las Gardenias”, destinado para dicho efecto, la unidad de recolección se encuentra programada para realizar dicho recorrido de forma diaria, para el cumplimiento del objetivo PEO6OE02.

La producción y uso indiscriminado de plásticos denominados de un solo uso favorecen la contaminación de los mares, lacerando gravemente la vida marina y por ende la calidad de vida y salud humana, razones por las que este año se lanza el lema “Un planeta sin contaminación por plásticos” (INEGI, 2018), en comunión con estos preceptos se propuso la integración gradual de material elaborado a base de biomasa que tiene un tiempo de degradación de 90 a 240 días. En la siguiente tabla se describe el programa de integración de dicho material por unidades de trabajo, para el cumplimiento del PE06OE03.

Tabla 4 5 Programa de integración de material biodegradable a las unidades de trabajo

Artículo	Septiembre	Octubre	Noviembre
Vasos para café			
Cucharas			
Vasos transparentes			
Tenedor			
Charolas			

4.1.3 Estrategias proyecto estratégico para obtener la satisfacción de los clientes PE07.

Para la obtención de mayores beneficios la mayoría de las organizaciones necesitan obtener una constante captación de clientes, así como lograr su fidelización, para esto, es imprescindible identificar las necesidades, requerimientos, quejas y sugerencias de cada uno de ellos, con el fin de ofertar productos que satisfagan sus necesidades y los consolide como clientes recurrentes (Smith, 2013), derivado de estos conceptos en este proyecto se desarrollaron tres objetivos cuya finalidad fue conocer y satisfacer las necesidades de los consumidores, para el cumplimiento del primer objetivo PE07OE01 se efectuó un programa de difusión representado en carteles informativos de los productos “tasa 0” (elaborados por ella misma) que oferta la entidad, así como la colocación en lugares visibles en todas las entidades del distintivo otorgado por la Secretaria de Salud del estado de Veracruz división

dirección contra riesgos sanitarios, certificando las buenas prácticas de higiene y sanidad en la elaboración de los menús. El programa de difusión de los productos se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 4 6 Programa semanal de difusión (marketing) en carteles de productos “tasa 0”

Descripción	Septiembre				Octubre				Noviembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Trenza, Cuernito, Torta de milanesa, Torta de salchicha, Pambazo pollo	■			■			■			■		
Pambazo chorizo, Hamburguesa, Sandwich, Hot dog, Tacos de bistec, Arroz con leche	■			■			■			■		
Mini hamburguesa, Hot cakes, Pambazos al pastor, Picaditas, Platanos fritos		■			■			■			■	
Sincronizada, Jugo de naranja, Mini pambazo, Flan napolitano, Flan comercial		■			■			■			■	
Enchiladas, Club sandwich, Malteadas, Papas a la francesa, Ensalada chef, Gelatina tropical			■			■			■			■
Fruta picada, Huevos al gusto, Ensalada Kafeta, Ensalada de frutas, Chocomilk			■			■			■			■

Para detectar las necesidades y grado de satisfacción de los consumidores, así como áreas de oportunidad de la entidad se aplicó una encuesta a una muestra proporcional de los clientes de cada unidad de trabajo, es necesario mencionar que para el caso de jardín de niños y primaria las encuestas fueron realizadas a los padres de familia en las reuniones bimestrales que organiza las institución educativa, caso contrario con los niveles educativos secundaria o superior que se realizaron de forma mensual directamente a los consumidores, se efectuó también la publicación de cada punto o solicitud atendida, estas actividades se realizaron para el cumplimiento de los objetivos estratégicos PE07OE02 Y PE07OE02A, a continuación se muestra el formato de la encuesta realizada, así como el cálculo y cantidad de consumidores encuestados en cada unidad de trabajo.

Para el cálculo del tamaño de la muestra de cada unidad de trabajo se utilizó la formula siguiente:

$$n = \left(\frac{Nz^2pq}{(N-1)e^2 + z^2pq} \right)$$

Donde: N = Número de consumidores aproximados por cada unidad de trabajo

z = Nivel de confianza de 90% = 1.65

p = proporción = .5

q = proporción = .5

e = Nivel máximo de error 5% = .05

El resultado de los cálculos se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4 7 Resultados de cálculo de tamaño de la muestra para aplicación de encuestas de satisfacción

Unidad de trabajo	Población total	Consumidores aproximados (N)	Tamaño de la muestra (n)
Jardín de niños	205	103	75
Primaria (Ote 3)	427	214	120
Primaria bilingüe	228	114	80
Secundaria	420	210	119
Bachillerato	379	190	112
Consortio	150	75	59
Licenciatura	603	302	143
Rectoría	50	25	23

Encuesta de satisfacción

Nos gustaría conocer su opinión acerca de nuestros productos y/o servicios, por lo que le agradecemos conteste esta breve encuesta:

Plantel: _____ Date: _____

Producto que consumió: _____

Instrucciones: Marque con una "X" el número que usted considere correcto de acuerdo a su experiencia, tomando como referencia que el número 1 es considerado como pésimo mientras que el número 5 es considerado como excelente

1. ¿Cómo considera la calidad y frescura de los ingredientes?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. ¿Cómo considera la cantidad de las raciones?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. ¿Cómo considera el sabor del producto?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. ¿Cuál es el grado de satisfacción referente al producto?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. ¿Cómo considera la atención brindada por el personal?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. ¿Cómo considera la limpieza de la cafetería?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. ¿Cómo considera la rapidez de la atención brindada?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. ¿Cuál es el grado de satisfacción referente al servicio?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Comentarios o sugerencias:

Figura 4 6 Ejemplo de encuesta realizada a los clientes de cada unidad de trabajo
Fuente: Elaboración propia

4.2 Monitoreo de actividades y llenado de cuadro de mando

Para asegurar que todas las actividades propuestas se desarrollen de forma favorable es necesario llevar un adecuado monitoreo de las mismas, debido a que si no se encuentran funcionando de forma esperada se pueden redireccionar en tiempo y forma adecuados, sin esperar a que generen resultados negativos al final del periodo establecido, es por eso que a lo largo de este apartado se muestran los indicadores de control de cada uno de los objetivos estratégicos que integran los proyectos implementados en este proyecto.

4.2.1 Monitoreo de actividades proyecto estratégico para el desarrollo y crecimiento integral del recurso humano PE01

Los programas de capacitación (PE01OE02), inducción (PE01OE03), integración (PE01OE04) y valuación del personal (PE01OE06) se desarrollaron de forma adecuada sin ningún contratiempo, llevándose a cabo el cumplimiento del programa al 100%, sin embargo en el caso de programa de retroalimentación del personal (PE01OE01) no se logró cumplir con la totalidad de ese objetivo habiendo obtenido un porcentaje de cumplimiento de 89%, debido a eventos culturales y/o deportivos programados por las instituciones educativas que requirieron del servicio del personal en todo momento, en caso de la elaboración de planes de carrera (PE01OE05) el cumplimiento parcial representado por 80%, se debió a la resistencia al cambio por parte del personal operativo, que no acudió a las oficinas de recursos humanos para su elaboración pese a las constantes solicitudes, el cuadro de mando fue alimentado en forma gradual, al finalizar el periodo de aplicación en la entidad los indicadores de cumplimiento para este proyecto se reflejaron de la siguiente manera.

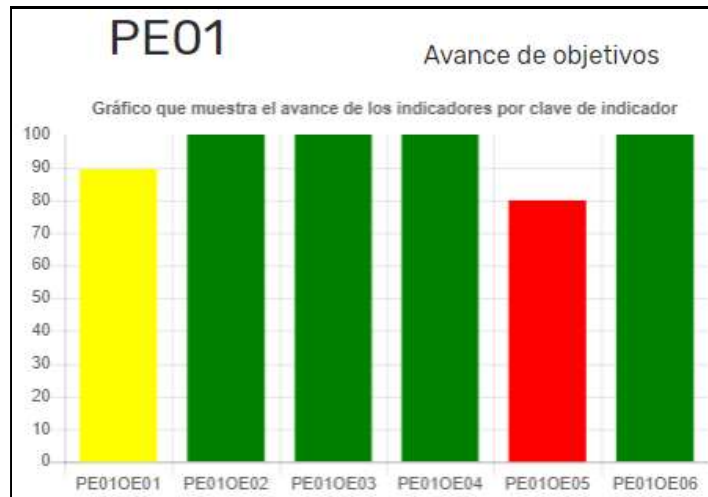



Gráfico 4 1 Indicadores de proyecto estratégico para el desarrollo y crecimiento integral del recurso humano PE01

Fuente: Elaboración propia.



La Kafeta
Calle Norte 28 #119 Fraccionamiento el Edén

Reporte general de Indicadores

PE01 Proyecto estratégico para el desarrollo y crecimiento integral del recurso humano







Interno	Indicador	Factor crítico	Responsable	Meta	Fecha de arranque	Fecha de termino	Progreso Semaforo
PE01OE01	Programa de retroalimentación de personal	Aprendizaje y Crecimiento	Encargado plantel	120 documentos	2018-08-20	2018-11-30	 107 documentos
PE01OE02	Programa de capacitación de personal	Aprendizaje y Crecimiento	Encargado plantel	4 documentos	2018-08-24	2018-11-30	 4 documentos
PE01OE03	Inducción al personal	Aprendizaje y Crecimiento	Julio x	4 documentos	2018-08-24	2018-11-30	 4 documentos
PE01OE04	Integración del personal	Aprendizaje y Crecimiento	Veronica Olivares	4 documentos	2018-08-24	2018-11-30	 4 documentos
PE01OE05	Elaboración de planes de carrera del personal	Aprendizaje y Crecimiento	Encargado plantel	15 documentos	2018-08-20	2018-11-30	 12 documentos
PE01OE06	Incentivos por productividad (valuación de trabajador)	Procesos Internos	Araceli Breton	60 documentos	2018-08-31	2018-11-30	 60 documentos

Figura 4 7 Indicadores de proyecto estratégico para el desarrollo y crecimiento integral del recurso humano PE01

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2 Monitoreo de actividades proyecto estratégico para procurar el cuidado del medio ambiente PE06.

En el caso de este proyecto estratégico, la colocación de contenedores para clasificación de desechos, así como el programa de concientización ecológica pertenecientes al objetivo PE06OE01 fueron colocados con éxito en las ocho unidades de trabajo representando un 100% de cumplimiento, para el caso del programa de recolección de desechos orgánicos para generación de composta del objetivo PE06OE02 se cumplió en un 92% debido a eventos inesperados que direccionaron el equipo de transporte destinado para ese fin a otros eventos, postergando la recolección para el día siguiente, el objetivo estratégico PE06OE03 se encuentra en revisión por parte del departamento contable de la entidad, debido al impacto económico que representaría la adquisición de dichos accesorios y la

elevación de los costos de los productos ofertados, por tal motivo no presenta ningún movimiento es decir el indicador se encuentra al 0%, (las evidencias fotográficas se encuentran en el apartado anexos), en las siguientes figuras se demuestra el comportamiento de los indicadores de este proyecto.

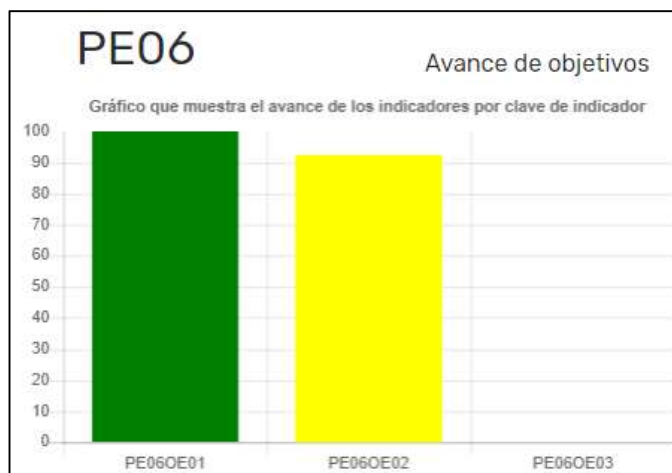



Gráfico 4 2 Indicadores de proyecto estratégico para procurar el cuidado del medio ambiente PE06
Fuente: Elaboración propia



La Kafeta
Calle Norte 28 #119 Fraccionamiento el Edén

Reporte general de Indicadores

PE06 Proyecto estratégico para procurar el cuidado del medio ambiente

Interno	Indicador	Factor crítico	Responsable	Meta	Fecha de arranque	Fecha de termino	Progreso Semaforo
PE06OE01	Concientización ecológica	Sustentabilidad	Diana Jimenez	8 documentos	2018-08-20	2018-11-30	● 8 documentos
PE06OE02	Programa de composta	Sustentabilidad	Julio x	90 documentos	2018-08-20	2018-11-30	● 83 documentos
PE06OE03	Uso de material boidegradable	Sustentabilidad	Diana Jimenez	40 documentos	2018-09-03	2018-11-30	● 0 documentos

Figura 4 8 Indicadores de proyecto estratégico para procurar el cuidado del medio ambiente PE06
Fuente: Elaboración propia

4.2.3 Monitoreo de actividades proyecto estratégico para obtener la satisfacción del cliente PE07.

El objetivo estratégico PE07OE01 se cumplió al 100% cumpliendo de forma exitosa con el programa de difusión de los “productos tasa 0” que elabora la propia organización para incentivar su consumo, conocer las necesidades y grado de satisfacción de los clientes fue el centro del objetivo estratégico PE07OE02 el cual fue dividido para cuestiones de representación de indicadores en ocho apartados que representan las unidades de trabajo, para identificar adecuadamente el avance en cada una de ellas, de este objetivo se puede decir que en ningún caso se alcanzó al 100% de consumidores requeridos según el cálculo de la muestra, esto debido a la falta de interés y participación de los consumidores, los porcentajes de cumplimiento quedaron de la siguiente manera: Jardín de niños 89%, primaria Ote 3 86%, primaria bilingüe 96%, secundaria 96%, bachillerato 94%, consorcio 96%, licenciatura 87% y rectoría 97%, para el caso del PE07OE02A la publicación de las fallas o recomendaciones atendidas el indicador alcanzó el 100% de cumplimiento.

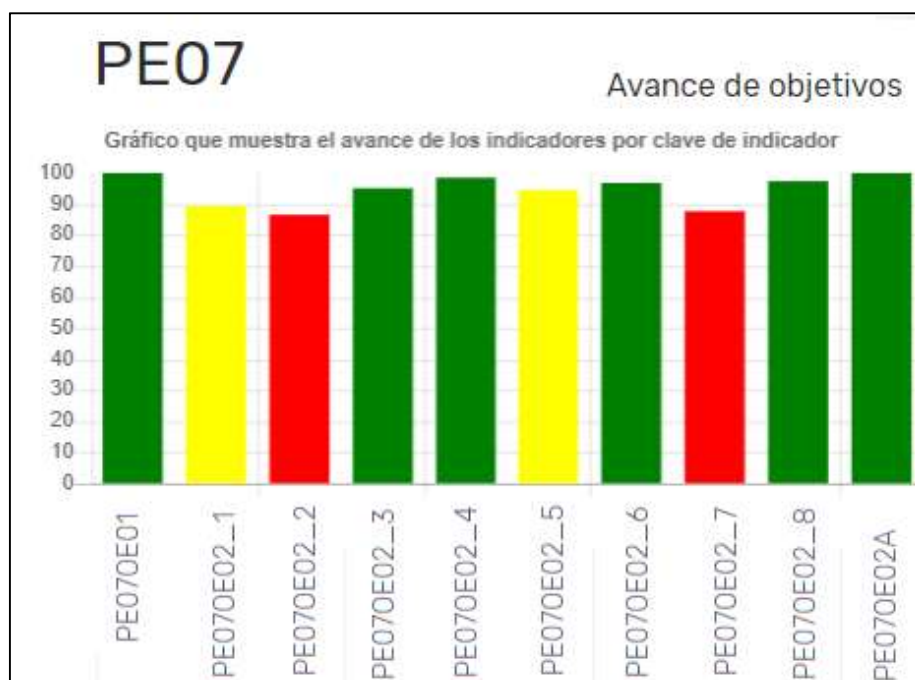



Gráfico 4 3 Indicadores de proyecto estratégico para obtener la satisfacción de los clientes PE07
Fuente: Elaboración propia



La Kafeta
Calle Norte 28 #119 Fraccionamiento el Edén

Reporte general de Indicadores

PE07 Proyecto estratégico para obtener la satisfacción de los clientes

Interno	Indicador	Factor crítico	Responsable	Meta	Fecha de arranque	Fecha de termino	Progreso Semaforo
PE07OE01	Difusión sobre productos ofertados	Clientes	Encargado plantel	96 documentos	2018-09-01	2018-11-30	● 96 documentos
PE07OE02_1	Detección de áreas de oportunidad Jardín	Clientes	Araceli Breton	150 documentos	2018-08-20	2018-11-30	● 134 documentos
PE07OE02_2	Detección de áreas de oportunidad primaria Ote 3	Clientes	Araceli Breton	240 documentos	2018-08-20	2018-12-18	● 208 documentos
PE07OE02_3	Detección de áreas de oportunidad Primaria B.	Clientes	Araceli Breton	160 documentos	2018-08-20	2018-11-30	● 152 documentos
PE07OE02_4	Detección de áreas de oportunidad Secundaria	Clientes	Araceli Breton	357 documentos	2018-08-20	2018-11-30	● 351 documentos
PE07OE02_5	Detección de áreas de oportunidad Bachillerato	Clientes	Araceli Breton	336 documentos	2018-08-20	2018-11-30	● 318 documentos
PE07OE02_6	Detección de áreas de oportunidad Consorcio	Clientes	Araceli Breton	177 documentos	2018-08-20	2018-11-30	● 171 documentos
PE07OE02_7	Detección de áreas de oportunidad Licenciatura	Clientes	Araceli Breton	429 documentos	2018-08-20	2018-11-30	● 377 documentos
PE07OE02_8	Detección de áreas de oportunidad Rectoria	Clientes	Araceli Breton	69 documentos	2018-08-20	2018-11-30	● 67 documentos
PE07OE02A	Publicación de fallas atendidas	Clientes	Encargado plantel	32 documentos	2018-08-20	2018-11-30	● 32 documentos

Figura 4 9 Indicadores de proyecto estratégico para obtener la satisfacción de los clientes PE07
Fuente: Elaboración propia

4.3 Generación, comparación y análisis de resultados obtenidos posterior a la implantación de estrategias.

Una vez que fue llevado a cabo el proceso de implementación de las estrategias seleccionadas para cada uno de los proyectos estratégicos seleccionados y efectuado el proceso de monitoreo y llenado de cuadro de mando se procede a realizar la generación, análisis y evaluación de los resultados obtenidos, para así poder integrar una valoración de la aportación realizada por cada proyecto a la entidad así como del plan estratégico en general.

4.3.1 Proyecto estratégico para el desarrollo y crecimiento integral del recurso humano PE01

En este apartado se realiza nuevamente la aplicación del instrumento de diagnóstico DCO a la totalidad del personal de la empresa, calculando el grado de madurez y avance organizacional, el nivel de desperdicio presentado, el posicionamiento de la entidad respecto a una empresa de clase mundial, estimando el nivel requerido de entrenamiento según el modelo ECAI para posteriormente efectuar una comparativa de los datos obtenidos antes y después de la implementación de las estrategias, identificando así el nivel de repercusión hacia el recurso humano de la entidad y la organización en general, del mismo modo se efectúa el análisis del comportamiento de las ventas obtenidas en las ocho unidades de trabajo para verificar el impacto obtenido de la puesta en operación del sistema de recompensas.

4.3.1.1 Aplicación de diagnóstico de competitividad organizacional

Para efectos de realizar una comparativa adecuada de la situación anterior y actual de la entidad en materia de desperdicio y avance organizacional se realizó nuevamente la aplicación del diagnóstico de competitividad organizacional para corroborar si los proyectos desarrollados influenciaron de forma positiva en la actitud y desempeño de los colaboradores, así como su postura respecto a la entidad donde desarrollan sus actividades, estos cálculos se realizaron con base a los criterios antes descritos y por medio de la aplicación de la misma metodología.

4.3.1.1.1 Cálculo de madurez o avance organizacional

El cálculo generado para cada uno de los siete componentes, arrojó la siguiente matriz de evolución:

Tabla 4 8 Matriz de evolución posterior a la implantación de estrategias

Componente	Número de Indicadores	Máxima calificación a Alcanzar (A)	Puntos Obtenidos * (B)		% de Cumplimiento (B/A) x 100
A) Cultura Organizacional	11	1100	9 $\sum_{i=1}^{9} n_i C_i$	810.09	74%
B) Nivel de Concientización y Participación con la Organización.	18	1800	9 $\sum_{i=1}^{9} n_i C_i$	1093.83	61%
C) Nivel y Estilo de Comunicación, Liderazgo, y Toma de Decisiones.	37	3,700	9 $\sum_{i=1}^{9} n_i C_i$	2035.86	55%
D) Nivel de Desarrollo del Potencial Organizacional	15	1,500	9 $\sum_{i=1}^{9} n_i C_i$	601.78	40%
E) Nivel del Entorno Externo Competitivo	15	1,500	9 $\sum_{i=1}^{9} n_i C_i$	918.82	61%
F) Visualización del Entorno Externo Competitivo	2	200	9 $\sum_{i=1}^{9} n_i C_i$	55	28%
G) Nivel de Conocimiento de la Posición Competitiva	14	1,400	9 $\sum_{i=1}^{9} n_i C_i$	267.02	19%
TOTAL	112	11,200		5,782.4	

El nivel de avance de la entidad se calculó de la siguiente manera:

$$\begin{aligned} \text{Nivel de avance org.} &= \left(\frac{5,782.4}{11,200} \right) \times (\% \text{ de factor de cultura organizacional}) \times 100 \\ &= .5162 \times 74 = 38.19\% \end{aligned}$$

Arrojando un porcentaje de madurez o avance organizacional de 38.19%

4.3.1.1.2 Cálculo de desperdicio organizacional

El cálculo realizado para los diez puntos principales de desperdicio organizacional siguiendo la metodología del autor, arrojó los siguientes datos.

Tabla 4 9 Estimación de nivel de desperdicio organizacional posterior a la implantación de estrategias

CONCEPTO	DESPERDICIO	CADA CONCEPTO		DESPERDICIO ESTIMADO EN LA ORG. (Puntos Porcentuales) A X B
	Máximos Puntos porcentuales	A % de complemento*	B % de incump.**	
1. Misión, Filosofía, Normas, Valores y Políticas.	5	70%	30%	1.5
2. Descripción de Puesto.	5	80%	20%	1
3. Proceso de Planeación Estratégica.	5	80%	20%	1
4. Lay Out (Flujos).	5	50%	50%	2.5
5. Proceso de Captura - Análisis de Información.	5	70%	30%	1.5
6. Plan y Programa Global de Entrenamiento.	5	80%	20%	1
7. Planes y Programas Administrativos y Operativos.	10	50%	50%	5
8. Proyectos de Mejora.	5	40%	60%	3
9. Solución de Problemas.	5	40%	60%	3
10. Otros: Productividad y Rotación de Personal.	10	80%	20%	2
	60			21.5

$$\text{Nivel de desperdicio org.} = \left(\frac{21.5}{60}\right) \times 100 = 35.83\%$$

4.3.1.1.3 Posicionamiento con respecto a una Organización de Clase Mundial

El porcentaje de avance y desperdicio organizacional que obtenidos con anterioridad se muestran en la siguiente tabla, donde se puede observar de manera clara que los porcentajes mejoraron de forma importante en los dos rubros, destacando el hecho que en el avance organizacional la entidad se ubica en la etapa dos, perteneciente a normalización, es decir se comienza a estabilizar, generando conocimiento suficiente entre sus colaboradores, con capacidad de buscar la mejora continua en la búsqueda de nuevos sistemas o procesos, respecto al desperdicio organizacional continua ubicándose en la etapa inicial de control de calidad convencional, sin embargo se encuentra a pocos puntos porcentuales de pasar a la siguiente posición.

Tabla 4 10 Etapas de evolución de “La Kafeta” en porcentaje de avance y desperdicio organizacional posterior a la implantación de las estrategias.

Etapade evolución	% de Avance		% de Desperdicio	
I. Control de calidad convencional	0.0% - 30%		Mayor al 30%	35.83%
II. Normalización	30.01% - 70%	38.19%	10.01 - 30%	
III. Mejora	70.01% - 90%		5.0 - 10%	
IV. Excelencia	90.01% - 100%		Menor al 5%	

4.3.1.1.4 Estimación de nivel requerido de entrenamiento

Debido a que el modelo ECAI se encuentra basado en cuatro estrategias de entrenamiento (Educación, capacitación, adiestramiento e instrucción) y estas presentan diferentes variaciones conforme el nivel de madurez que presenta la entidad y cada uno de sus rubros nuevamente se efectúa el cálculo correspondiente, arrojando como resultado la siguiente tabla:

Tabla 4 11 Determinación de dosis requerida por la organización posterior al desarrollo de los proyectos estratégicos

Estrategia	No. Total de Indicadores	(I) Máximo Puntaje a Alcanzar	(II) Total de Puntos Alcanzados	Diferencia (I-II)
E Educación	51	5100	3,386	E= 1,714
C Capacitación	8	800	581	C= 219
A Adiestramiento	29	2900	652	A= 2,248
I Instrucción	24	2400	1,152	I= 1,248
TOTAL	112	11200	5,770	T= 5,430

Cálculo de la dosis de entrenamiento requerido de educación:

$$\% E = \left(\frac{E}{(T + A)} \right) \times 100 = \left(\frac{1,714}{(5,430 + 2,248)} \right) \times 100 = 22.32\%$$

En el punto anterior se identifica la el porcentaje de educación que requiere el personal respecto al conocimiento de la filosofía organizacional de la entidad, historia, fundadores, tipos de procedimientos y políticas utilizados, el tipo de competidores cercanos que poseen así como las fortalezas y áreas de oportunidad de la propia empresa.

Cálculo de la dosis de entrenamiento requerido de capacitación:

$$\% C = \left(\frac{(C + A)}{(T + A)} \right) \times 100 = \left(\frac{(219 + 2,248)}{(5,430 + 2,248)} \right) \times 100 = 32.13\%$$

El rubro capacitación hace referencia directa sobre las necesidades del personal acerca de rubros como administración, mercadotecnia, manejo de personal, en general conocimientos que permitan realizar sus actividades de una forma más eficiente.

Cálculo de la dosis de entrenamiento requerido de adiestramiento:

$$\% A = \left(\frac{A}{(T + A)} \right) \times 100 = \left(\frac{2,248}{(5,430 + 2,248)} \right) \times 100 = 29.27\%$$

El adiestramiento son todas aquellas habilidades que convierten al personal en un experto en el desempeño de las actividades encomendadas, por lo que es necesario incentivar el desarrollo de destrezas en las diferentes áreas de interés.

Cálculo de la dosis de entrenamiento requerido de instrucción:

$$\% I = \left(\frac{I}{(T + A)} \right) \times 100 = \left(\frac{1,248}{(5,430 + 2,248)} \right) \times 100 = 16.25\%$$

Este rubro hace referencia a la descripción de puestos realizada de forma correcta, dar a conocer al personal las necesidades y requerimientos de las áreas o puestos de trabajo identificando de forma eficiente las tareas asignadas, el proceso adecuado para realizarlas, así como definir el tiempo y forma en la que deben ser entregados los resultados.

4.3.1.1.5 Comparación de resultados

Una vez que se realizó la aplicación del diagnóstico organizacional y se efectuaron los cálculos correspondientes se observó que existe una variación significativa en los datos obtenidos, el caso más representativo es el de la cultura organizacional, la cual reflejó un aumento de más de 40%, lo que indica que el personal se encuentra modificando favorablemente su comportamiento y mentalidad, direccionándola hacia la mejora continua, del mismo modo la conceptualización de cliente interno se encuentra integrándose de forma progresiva a cada una de las actividades desempeñadas facilitando el desarrollo de actividades, estos resultados se encuentran influenciados por los programas de capacitación e integración impartidos, la retroalimentación se ha convertido en un factor esencial que genera una mayor circulación de información, mejorando la toma de decisiones por parte de la gerencia, sin embargo es importante destacar que el nivel y visualización del entorno externo competitivo así como el nivel de conocimiento de la posición competitiva no generaron un cambio importante por lo que se sugiere en trabajos

futuros adicionar a los planes de capacitación tópicos de beneficios de calidad, productividad y perfección, del mismo modo es necesario que el personal conozca e identifique con mayor profundidad las fortalezas y debilidades de los competidores y de la organización donde desempeñan sus actividades.

Tabla 4 12 Comparativa de resultados de componentes de matriz de evolución previo y posterior al desarrollo de los proyectos estratégicos.

Componente de matriz de evolución	% Obtenido previo a la aplicación de proyectos estratégicos	% Obtenido posterior a la aplicación de proyectos estratégicos
Cultura Organizacional	31%	74%
Nivel de Concientización y Participación con la Organización.	41%	61%
Nivel y Estilo de Comunicación, Liderazgo, y Toma de Decisiones.	37%	55%
Nivel de Desarrollo del Potencial Organizacional	37%	40%
Nivel del Entorno Externo Competitivo	51%	61%
Visualización del Entorno Externo Competitivo	29%	28%
Nivel de Conocimiento de la Posición Competitiva	18%	19%
Nivel de avance organizacional	11.25%	38.19%

El cálculo del desperdicio organizacional y sus componentes también dieron como resultado sensibles diferencias, por ejemplo se puede enfatizar en el hecho que la entidad presenta una cultura organizacional más sana, el personal conoce el direccionamiento de la entidad, los objetivos proyectados y se une de manera adecuada a los esfuerzos para conseguirlos, desempeñando sus actividades de forma correcta debido a que posee mayor conocimiento de los requerimientos de la empresa tiene hacia cada uno de ellos, el incremento de la comunicación y la integración del concepto de cliente interno agilizan los procesos aumentando la eficiencia, los programas de capacitación y entrenamiento generan colaboradores más eficientes que desempeñan mejor sus actividades brindando mejores y más rápidas soluciones a los inconvenientes generados, del mismo modo el personal incrementa el sentido de pertenencia a la institución disminuyendo la rotación de personal.

Capítulo 4 Implementación del plan de gestión estratégica integral

Tabla 4 13 Comparativa de resultados de puntos para cálculo de desperdicio organizacional previo y posterior al desarrollo de los proyectos estratégicos.

Puntos para cálculo de desperdicio organizacional	% Obtenido previo a la aplicación de proyectos estratégicos	% Obtenido posterior a la aplicación de proyectos estratégicos
1. Misión, Filosofía, Normas, Valores y Políticas.	80%	30%
2. Descripción de Puesto.	70%	20%
3. Proceso de Planeación Estratégica.	90%	20%
4. Lay Out (Flujos).	60%	50%
5. Proceso de Captura - Análisis de Información.	40%	30%
6. Plan y Programa Global de Entrenamiento.	90%	20%
7. Planes y Programas Administrativos y Operativos.	70%	50%
8. Proyectos de Mejora.	80%	60%
9. Solución de Problemas.	80%	60%
10. Otros: Productividad y Rotación de Personal.	50%	20%
Nivel de desperdicio organizacional	69.16%	35.83%

Tabla 4 14 Comparativa de resultados de indicadores contenidos en el cálculo de dosis de entrenamiento ECAI previo y posterior al desarrollo de los proyectos estratégicos.

Estrategia	No. Total de Indicadores	(I) Máximo Puntaje a Alcanzar	Previo a la aplicación de los proyectos		Posterior a la aplicación de los proyectos	
			(II) Total de Puntos Alcanzados	Diferencia (I-II)	(II) Total de Puntos Alcanzados	Diferencia (I-II)
E Educación	51	5100	2,332	E= 2,768	3,386	E= 1,714
C Capacitación	8	800	338	C= 462	581	C= 219
A Adiestramiento	29	2900	612	A= 2,288	652	A= 2,248
I Instrucción	24	2400	814	I= 1,586	1,152	I= 1,248
TOTAL	112	11200	4,096	T= 7,104	5,771	T= 5,429

Con los datos contenidos en la tabla anterior se demuestra que el personal que labora dentro de la organización presentó un desarrollo importante en cada uno de los rubros, siendo el más significativo el apartado de educación el cual se incrementó en más de mil

puntos pasando de dos mil trescientos treinta y dos a tres mil trescientos ochenta y seis, lo que hace referencia que el personal conoce de forma más profunda la empresa donde brinda sus servicios, integrándose de forma adecuada a la estructura organizacional y hacia los objetivos organizacionales establecidos, demuestra al mismo tiempo que los colaboradores han aprendido a identificar las fortalezas y oportunidades que brinda la entidad y las que cada uno de ellos poseen obteniendo mejores resultados, la inducción fue la estrategia que presentó otro avance significativo, pasando de ochocientos catorce puntos iniciales hacia mil ciento cincuenta y dos puntos finales, lo que implica que el personal se encuentra en proceso de formación para desarrollar las actividades encomendadas de la forma óptima, es decir, en este punto identifica de forma clara los requisitos de cada tarea encomendada, además de encontrarse desarrollando las capacidades de comunicación y transmisión de información, del mismo modo el rubro capacitación presentó modificaciones positivas a su puntaje, partiendo de trescientos treinta y ocho puntos iniciales hasta obtener quinientos ochenta y un puntos finales, lo que indica que los programas de capacitación que se han desarrollado han enriquecido los conocimientos de los colaboradores, sirviendo de apoyo para la toma de decisiones y el desarrollo de sus actividades brindando armas potenciales para mejorar de forma sensible el desarrollo de su trabajo, finalmente el adiestramiento pasó de obtener seiscientos doce puntos iniciales a seiscientos cincuenta y dos puntos finales, lo que implica que el personal se encuentra iniciando el proceso de desarrollo de habilidades y destrezas que puedan garantizar su óptimo desarrollo dentro de la organización.

Tabla 4 15 Comparativa de resultados de cálculo de avance y desperdicio organizacional

Etapa de evolución	Diagnóstico antes de las estrategias		Diagnóstico después de las estrategias	
	% de Avance	% de Desperdicio	% de Avance	% de Desperdicio
I. Control de calidad convencional	0.0% - 30%	11.25%	Mayor al 30%	69.16%
II. Normalización	30.01% - 70%		10.01 - 30%	
III. Mejora	70.01% - 90%		5.0 - 10%	
IV. Excelencia	90.01% - 100%		Menor al 5%	

Derivado de los resultados anteriores se concluye que la empresa en cuestión, respecto al avance organizacional cambia de etapa, dejando atrás el control de calidad convencional ubicándose en la etapa de normalización, lo que representa la clarificación de objetivos organizacionales a corto y mediano plazo, el manejo de indicadores, así como una plantilla laboral más capacitada que conoce y aplica las políticas y procedimientos de trabajo generando un nivel de incertidumbre menor, respecto al nivel de desperdicio organizacional presentado, a pesar de continuar en la etapa de control de calidad convencional la entidad

mejoró significativamente el porcentaje presentado, ubicándose a unos cuantos puntos porcentuales de posicionarse en la siguiente etapa, aunque el nivel de desperdicio aún se encuentra elevado, si la entidad continua aplicando los programas establecidos hasta ahora y los enriquece con las sugerencias antes mencionadas en breve se encontrará generando confianza en el mercado y podrá analizar la posibilidad de aplicar nuevos sistemas que la continúen encaminando hacia la mejora continua.

4.3.1.2 Resultado de sistema de recompensas

Como parte del sistema de recompensas que fue aplicado a partir del mes de Agosto del año en curso, de forma mensual se efectuó el monitoreo de las ventas realizadas a cada unidad de trabajo, reconociendo a la unidad que incrementara este porcentaje en mayor escala con un día de descanso con salario pagado seleccionado por la gerencia de la empresa, por razones de ubicación y contables algunas unidades de trabajo se encuentran fusionadas en la generación de estos datos, es importante destacar el hecho que durante el mes de Agosto todas las unidades de trabajo iniciaron sus actividades a partir del día veinte, es por eso que el nivel de ventas se encuentra por debajo del promedio habitual, así como enfatizar que los porcentajes expresados toman como referencia el mes inmediato anterior de cada unidad. En el caso de Jardín de niños y Licenciatura el incremento de las ventas se mantuvo constante durante el periodo Agosto – Noviembre, en Septiembre estas unidades presentaron un incremento del 35.86%, en Octubre el incremento fue de 5.88% y para el mes de Noviembre las ventas incrementaron únicamente en un 0.9%.



Gráfico 4 4 Comportamiento de ventas Agosto – Noviembre Jardín de niños y Licenciatura
Fuente: Elaboración propia

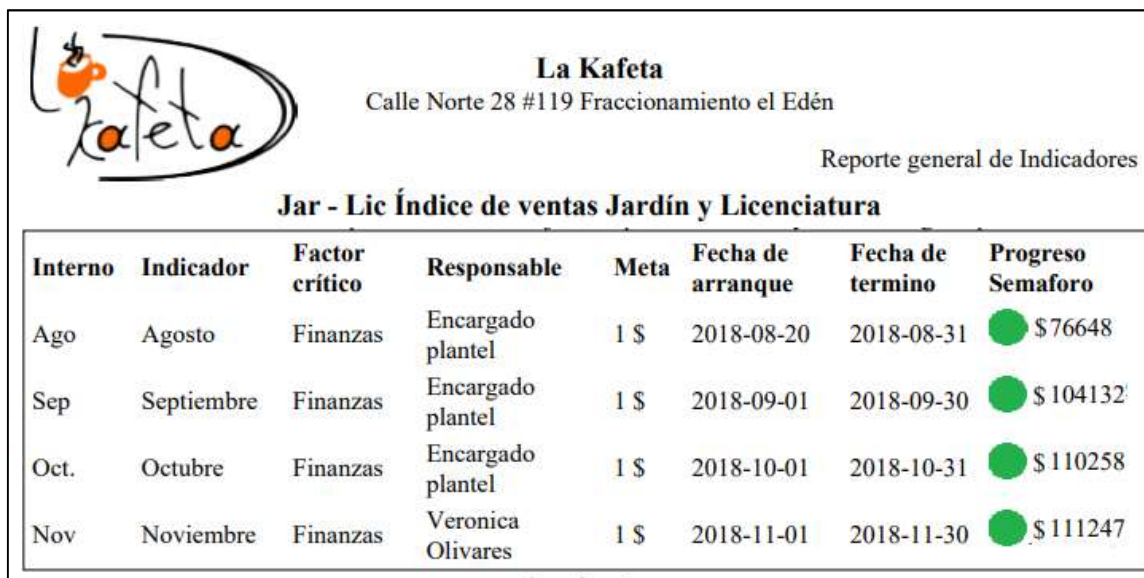


Figura 4 10 Registro de ventas Agosto – Noviembre Jardín de niños y Licenciatura
Fuente: Elaboración propia

En el caso particular de las unidades Primaria Oriente 3 y Bachillerato, el mes de Septiembre presentó un considerable incremento en sus ventas del 354.81%, sin embargo para el mes de Octubre las ventas presentaron un descenso del 21.86%, repuntando nuevamente durante el mes de Noviembre con un aumento del 11.60%.

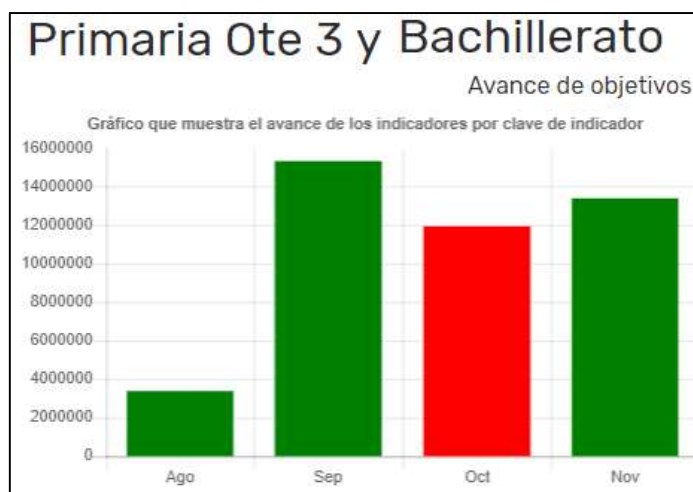


Gráfico 4 5 Comportamiento de ventas Agosto – Noviembre Primaria Oriente 3 y Bachillerato
Fuente: Elaboración propia

Interno	Indicador	Factor crítico	Responsable	Meta	Fecha de arranque	Fecha de termino	Progreso Semaforo
Ago	Agosto	Finanzas	Encargado plantel	1 \$	2018-08-20	2018-08-31	● \$ 33715
Sep	Septiembre	Finanzas	Veronica Olivares	1 \$	2018-09-01	2018-09-30	● \$ 153340
Oct	Octubre	Finanzas	Encargado plantel	1 \$	2018-10-01	2018-10-31	● \$ 119814
Nov	Noviembre	Finanzas	Encargado plantel	1 \$	2018-11-01	2018-11-30	● \$ 133708

Figura 4 11 Registro de Ventas Agosto – Noviembre Primaria Oriente 3 y Bachillerato
Fuente: Elaboración propia

El comportamiento de la unidad de trabajo Primaria Bilingüe, se puede resumir de la siguiente forma, en Septiembre presentó un incremento de 426.24%, sin embargo para el mes de Octubre las ventas presentaron una ligera disminución de 1.58%, retomando nuevamente el aumento en un 17.99% para el mes de Noviembre.

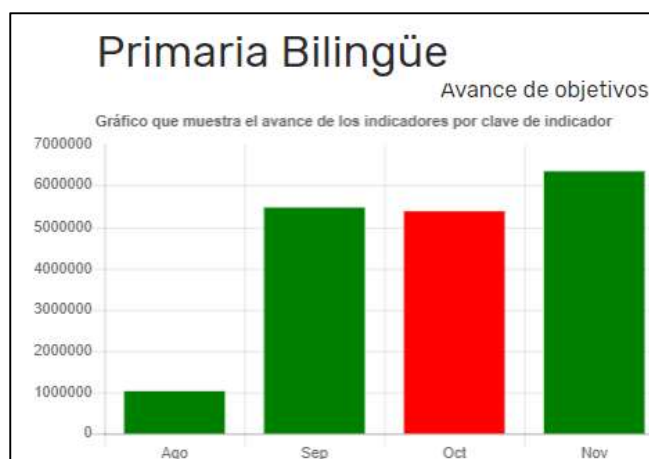


Gráfico 4 6 Comportamiento de ventas Agosto – Noviembre Primaria Bilingüe
Fuente: Elaboración propia

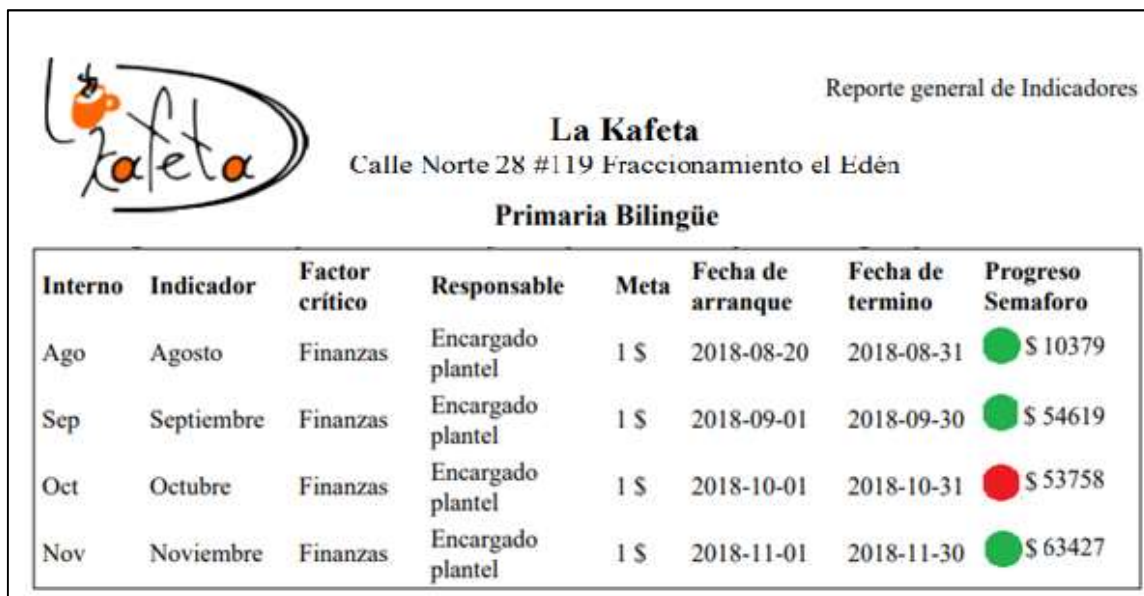


Figura 4 12 Registro de ventas Agosto – Noviembre Primaria Bilingüe
Fuente: Elaboración propia

La unidad de trabajo Secundaria presenta los niveles más estables de ventas, se puede resumir que durante el mes de Septiembre se obtuvo un aumento del 102.69%, durante el mes de Octubre presentaron un ligero descenso del 0.53%, elevando el número en el mes de Noviembre en un 8.36%, este factor puede ser ocasionado debido a los programas de capacitación impartidos al personal, así como el sistema de recompensas que se ha puestos en operación.

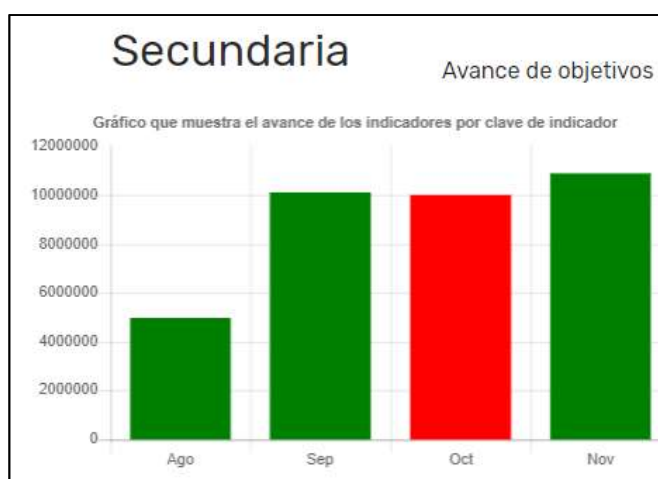



Gráfico 4 7 Comportamiento de ventas Agosto – Noviembre Secundaria
Fuente: Elaboración propia



La Kafeta
Calle Norte 28 #119 Fraccionamiento el Edén

Reporte general de Indicadores

Secundaria

Interno	Indicador	Factor crítico	Responsable	Meta	Fecha de arranque	Fecha de termino	Progreso Semaforo
Ago	Agosto	Finanzas	Encargado plantel	1 \$	2018-08-20	2018-08-31	● \$49728
Sep	Septiembre	Finanzas	Encargado plantel	1 \$	2018-09-01	2018-09-30	● \$100794
Oct	Octubre	Finanzas	Encargado plantel	1 \$	2018-10-01	2018-10-31	● \$100255
Nov	Noviembre	Finanzas	Encargado plantel	1 \$	2018-11-30	2018-12-29	● \$108633

Figura 4 13 Registro de ventas Agosto – Noviembre Secundaria

Fuente: Elaboración propia

La unidad de trabajo Consorcio y Rectoría a lo largo de todo el periodo presentó descensos en las ventas obtenidas, en el mes de Septiembre las ventas disminuyeron en un 5.29%, para Octubre el descenso fue de 0.62%, continuando el declive para el mes de Noviembre con un porcentaje de 11.19%, este comportamiento puede ser ocasionado debido a que a diferencia de las otras unidades de trabajo rectoría inicia sus actividades a partir del 30 de Julio adicionando el nivel de ventas al mes de Agosto, del mismo modo el número de posibles clientes se ve afectado debido a la programación de periodo vacacional a partir del mes de Diciembre.



Gráfico 4 8 Comportamiento de ventas Agosto – Noviembre Rectoría y Consorcio

Fuente: Elaboración propia

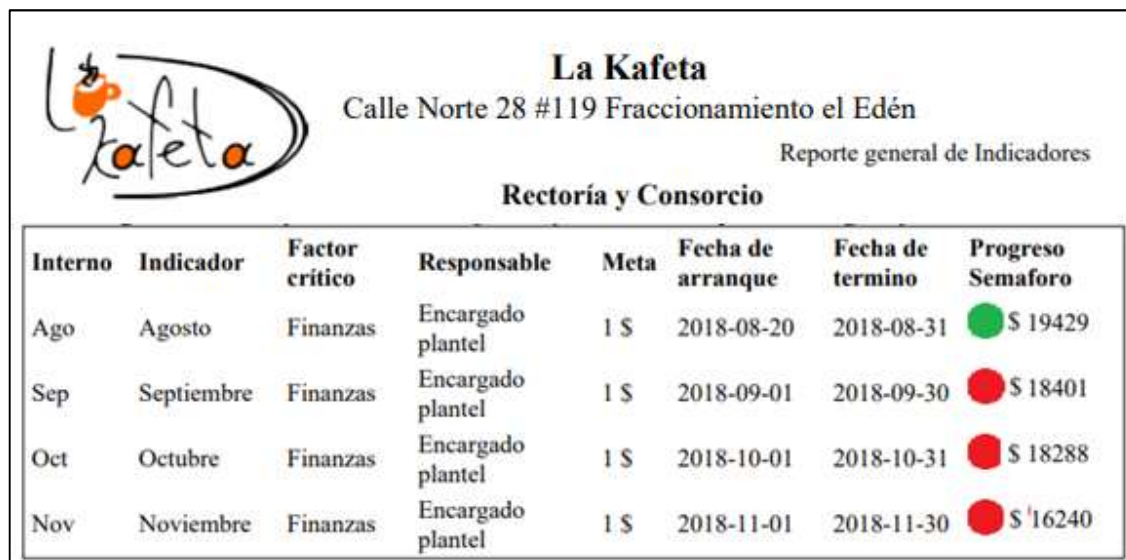


Figura 4 14 Registro de ventas Agosto – Noviembre Rectoría y Consorcio
Fuente: Elaboración propia

Con los datos anteriores se puede concluir que las fluctuaciones en las ventas pueden atribuirse a factores externos a la empresa como son: la organización de eventos culturales por parte de las entidades educativas dentro de las instalaciones, las festividades presentes en cada uno de los periodos, entre otros, es probable que para que el sistema de recompensas afecte directamente en el porcentaje de ventas requiera de un periodo más extenso de prueba, así como incremento en los rubros que se manejan, sin embargo se puede concluir que a nivel de rotación de personal que representaba un factor importante en el mal funcionamiento de las unidades debido al nivel de deserción del personal se ha controlado disminuyéndose a cero, tomando como referencia el mismo tiempo de periodos anteriores.

4.3.2 Proyecto estratégico para la satisfacción de los clientes PE07

Derivado de la aplicación de las encuestas a un grupo representativo de cada unidad de trabajo, se obtuvo información valiosa, sobre los productos y servicios que se ofrecen en la entidad, así como la emisión de sugerencias abiertas, las recomendaciones más recurrentes por parte de los consumidores que se encuentran atendidas, son las siguientes:

- Adición de productos. Un número importante de consumidores solicitaron incrementar la variedad y características de los alimentos ofertados, por lo que en unidades como secundaria y bachillerato se integraron la elaboración y venta de

productos y ensaladas con bajo contenido calórico, del mismo modo la empresa adquirió una unidad móvil para elaboración y venta de hot dogs la cual será colocada en el plantel bachillerato, para extender la gama de productos y como servicio a los clientes del plantel secundaria se integró menú de comida corrida de tres tiempos disponibles únicamente después de la 1 pm.

- Adición de estaciones de servicio. Para agilizar y hacer más eficiente la atención a los usuarios, así como incentivar las ventas se llevó a cabo la colocación de dos puntos de venta móviles (uno en plantel secundaria y otro en plantel licenciatura).
- Cambios en la infraestructura. Se realizó el retiro de barandilla ubicada frente a la barra de atención en plantel secundaria para facilitar el flujo de los consumidores.
- Planes a futuro. Se programa la ampliación y modernización de la unidad de trabajo secundaria para extender el servicio de comedor, esta edificación se encuentra programada para efectuarse en el próximo bimestre, venta de comida por kilo para llevar en plantel primaria, venta de paquete “fiesta” incluye, renta de salón cantos y juegos con mobiliario, decoración, menú para niños y servicio (servicio exclusivo para plantel jardín de niños), los puntos antes mencionados se encuentran programados para dar inicio en el siguiente ciclo escolar.

A continuación se muestra de forma gráfica el grado de satisfacción de los clientes reflejado en la opinión que tienen referente a los productos y servicios brindados durante cada una de las encuestas aplicadas.

En el caso de la unidad Jardín de niños se observa de forma general que los consumidores tienen una opinión aceptable respecto a los productos ofertados debido que el rubro pésimo y malo bajaron su puntuación pasando de 15% y 8% de primera instancia a 14% y 6% respectivamente, es decir el cliente dejó de considerarlo desfavorable, el rubro regular y bueno presentan una ligera mejora pasando de 32% y 20% en la primera encuesta a 33% y 25% respectivamente en la segunda, sin embargo en el rubro muy bueno existió un decremento de 3 puntos, pasando de 25% en la primera ocasión a 22% en la segunda, lo que significa que los productos presentan una calidad aceptable sin embargo existe un amplio campo de mejora.

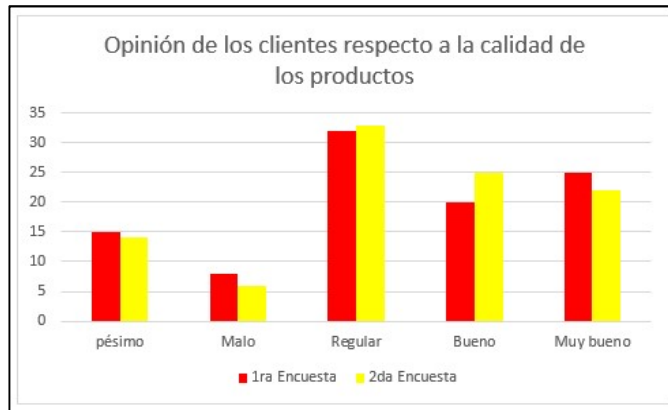


Gráfico 4 9 Resultados de primera y segunda encuesta de opinión de los clientes respecto a la calidad de los productos plantel jardín de niños
Fuente: Elaboración propia

En el caso del servicio proporcionado en el mismo plantel, se mostró una mejora significativa, debido a que las calificaciones obtenidas en el rubro pésimo y malo modificaron sus puntuaciones de un 13% y 9% inicial a 10% y 8% posterior, la posición regular presenta un leve decremento de un punto, sin embargo las calificaciones bueno y muy bueno mejoraron de forma importante pasando de un 15% y 18% original a 19% en ambas opciones obtenido en la segunda encuesta aplicada, es decir los clientes elevaron su grado de satisfacción referente al servicio proporcionado mejorando las calificaciones de los mismos.

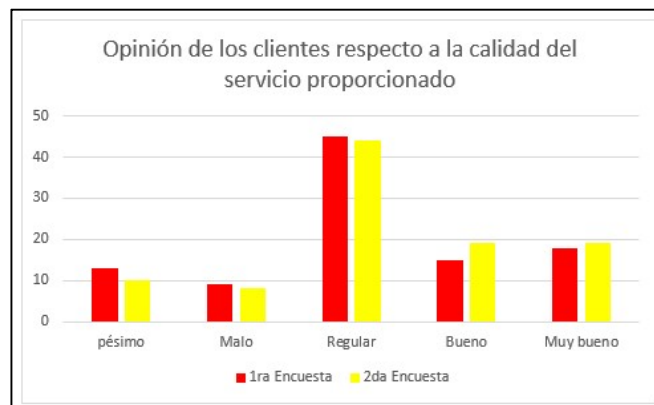


Gráfico 4 10 Resultados de primera y segunda encuesta de opinión de los clientes respecto a la calidad del servicio proporcionado plantel jardín de niños
Fuente: Elaboración propia

En la unidad primaria Ote. 3 las opiniones de los clientes respecto a la calidad de los productos ofertados se modificaron de la siguiente manera: los rubros pésimo y malo pasaron de obtener 9% y 10% de forma inicial a 8% y 7% en la segunda muestra, lo que quiere decir que el cliente los empieza a considerar aceptables, sin embargo el rubro regular incrementó su porcentaje de 40% en la primera encuesta hasta 55% en la segunda obteniendo sus puntajes adicionales de los rubros pésimo y malo, pero también de bueno y muy bueno pasando de 25% y 16% en la primera muestra a 16% y 14% en la segunda respectivamente.



Gráfico 4 11 Resultados de primera y segunda encuesta de opinión de los clientes respecto a la calidad de los productos plantel Primaria Ote 3
Fuente: Elaboración propia

Respecto a la calidad del servicio proporcionado el rubro pésimo y malo presentaron un leve decremento pasando de 8% y 10% en la primera encuesta realizada hacia 6% y 9% en la segunda, lo que refiere que el servicio se aleja de las calificaciones más bajas, transfiriendo los puntajes de diferencia hacia el rubro regular, que se ve modificado de forma importante, moviéndose de 34% inicial hasta 45% arrojado en la segunda encuesta, del mismo modo la característica muy bueno eleva sus porcentajes de un 12% inicial a 15%, en general las opiniones respecto a la calidad en el servicio de este plantel se encuentran modificándose de forma favorable.

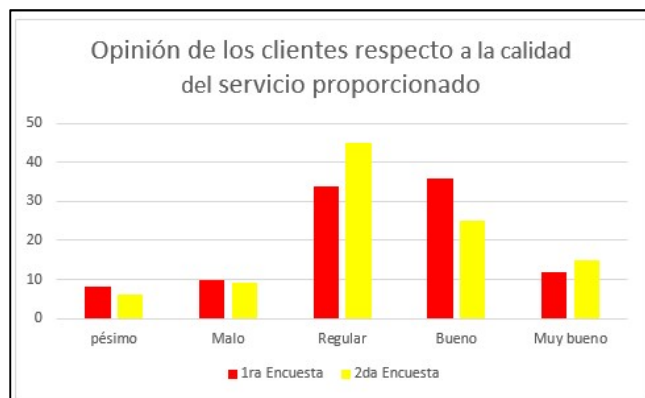


Gráfico 4 12 Resultados de primera y segunda encuesta de opinión de los clientes respecto a la calidad del servicio proporcionado plantel Primaria Ote 3

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente unidad (primaria bilingüe) la percepción de los clientes referente a la calidad de los productos ofertados se encuentra presentando variaciones mínimas, es decir el rubro pésimo bajo un punto pasando de 6% a 5% en la segunda encuesta, el cual se reflejó en forma directa en el punto catalogado como malo, el cual se elevó de un 8% inicial a 9% posterior, la modificación más representativa se plasmó en el rubro regular que presentó una modificación de cuatro puntos pasando de 35% iniciales a 39% obtenidos en la segunda encuesta, los puntos obtenidos fueron restados de los ítems bueno y muy bueno que poseían un porcentaje de 30% y 21% inicial contra 28% y 19% obtenidos de forma final, esto demuestra que aunque los productos son considerados aceptables, han mermado el nivel de aceptación en los consumidores.

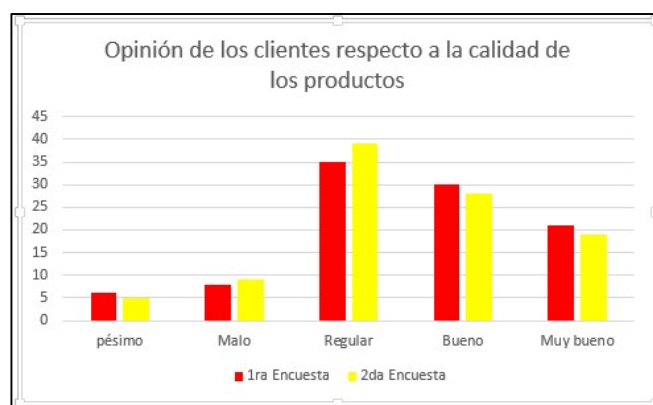


Gráfico 4 13 Resultados de primera y segunda encuesta de opinión de los clientes respecto a la calidad de los productos plantel primaria bilingüe

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la opinión de los clientes de este plantel sobre la calidad del servicio proporcionado presenta la misma tendencia que con el producto, permanece como aceptable, es decir, aunque el punto pésimo baja su nivel de 5% iniciales a 4% obtenidos en la segunda encuesta, el ítem malo repunta, modificándose de 17% a 19%, en el caso de la posición regular se eleva de forma considerable de un 35% obtenido inicialmente hacia un 42% que arrojaron las encuestas finales, sin embargo estos puntos fueron obtenidos de la característica bueno que pasó de 27% a 16% mientras que muy bueno se modificó de 16% inicial a 19% final, lo que refleja que el servicio proporcionado en esta unidad no ha presentado mejoras considerables, que se reflejen directamente en la opinión de los clientes.

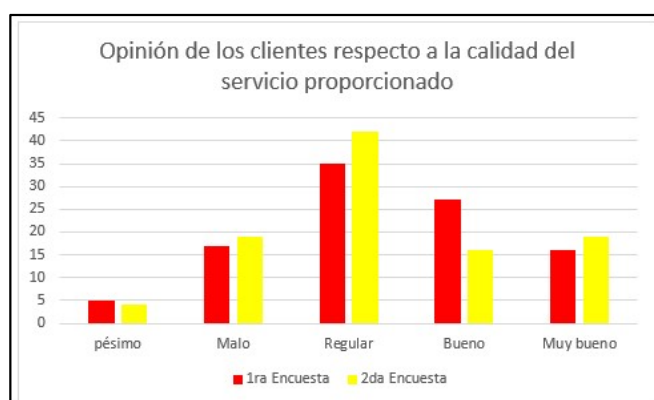


Gráfico 4 14 Resultados de primera y segunda encuesta de opinión de los clientes respecto a la calidad del servicio proporcionado plantel primaria bilingüe
Fuente: Elaboración propia

A partir de este punto (plantel secundaria) fue posible la aplicación de tres encuestas, en los datos arrojados se puede observar que la opinión de los clientes empieza a dejar los rubros pésimo y malo de forma progresiva, debido a que presentan un comportamiento en las tres encuestas aplicadas de 4%, 5% y 3% para pésimo y de 7%, 7% y 6% para malo, mientras que el punto regular se presenta una ligera alza representada en 43%, 45% y 46%, en el caso del rubro bueno tuvo un incremento de 29% inicial a 31% final, sin embargo al ítem muy bueno, no le favoreció la calificación de las encuestas finales sufriendo un decremento de 3 puntos pasando de 17% a 14% en la última encuesta aplicada, estos datos demuestran que aunque los consumidores dejan de pensar que los productos no son aceptables, también algunos de ellos dejaron de percibirlos como muy buenos, es decir se encuentra posicionado en una escala intermedia, por lo que el área de oportunidad existente es aún muy extensa.

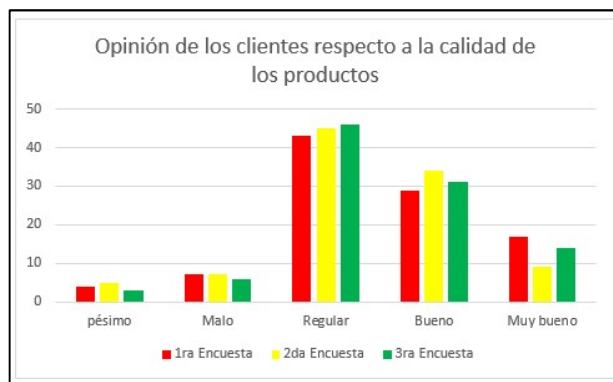


Gráfico 4 15 Resultados de primera, segunda y tercera encuesta de opinión de los clientes respecto a la calidad de los productos plantel Secundaria

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la prestación del servicio, se puede observar que solamente un 3% de los consumidores le parece pésimo de forma inicial, sin embargo este valor disminuye hasta llegar a 2% en la segunda y tercera encuesta, el rubro malo se encuentra elevado conforme al resto de las unidades de trabajo ubicado de forma inicial en 25% y aunque presenta un decremento, continua muy elevado con un 21% final, en el caso del rubro regular es el más alto con un 45% inicial incrementándose aún más a lo largo de la segunda y tercera encuesta con porcentajes de 41% y 45% respectivamente, sin embargo el rubro bueno baja un punto pasando de 24% a 23% finales, para el caso de muy bueno eleva puntuación de 8% inicial a 9% obtenido en la encuesta final, estos datos indican que la gran mayoría de los consumidores ubican el servicio como bueno o regular concentrando un 68% de las opiniones, la percepción del servicio va mejorando de forma lenta pero progresiva.

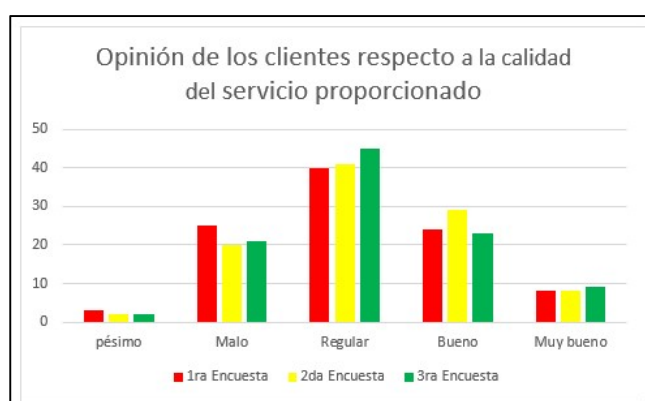


Gráfico 4 16 Resultados de primera, segunda y tercera encuesta de opinión de los clientes respecto a la calidad del servicio proporcionado plantel Secundaria

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la unidad bachillerato la percepción general del producto que la empresa ofrece se encuentra estandarizada desde la primera encuesta realizada donde los rubros regular y bueno presentaron un 77% en conjunto, sin embargo la percepción presenta un incremento de 4% en la sumatoria de estos dos puntos, el rubro pésimo disminuye su porcentaje en un punto pasando de 7% inicial a 6% recibido en la última encuesta, por lo que se puede asumir que la calidad en los productos se encuentran ubicados de forma favorable, sin embargo es posible mejorar estas calificaciones de forma importante.

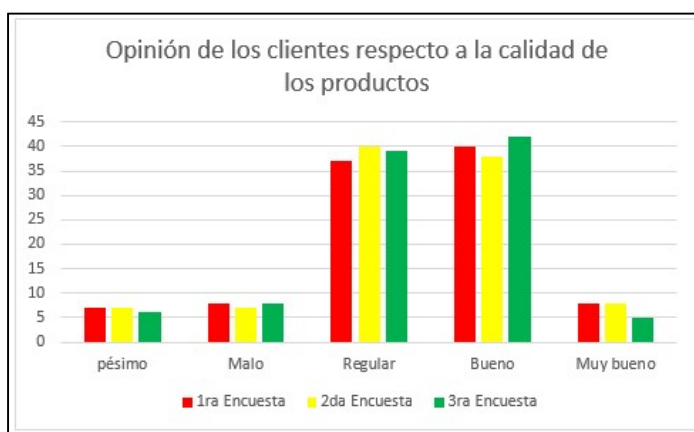


Gráfico 4 17 Resultados de primera, segunda y tercera encuesta de opinión de los clientes respecto a la calidad de los productos plantel Bachillerato
Fuente: Elaboración propia

En el mismo plantel la opinión de los clientes referente a calidad del servicio se encuentra mejorando de forma progresiva, los puntos pésimo y malo pasan de 4% y 20% respectivo obtenido en las primeras encuestas a un 3% y 19% finales, lo que quiere decir que los cliente que habían considerado que el servicio se catalogaba en estos ruaron, han reconsiderado y posicionan a la entidad en un mejor nivel transfiriendo su puntaje al rubro regular, en el caso de muy bueno eleva en un punto su puntaje pasando de 6% a 7% final, con estos datos se soporta el hecho que aunque el servicio proporcionado puede mejorar de forma importante, los clientes se encuentran más satisfechos, reflejando opiniones más favorables respecto a la calidad en el servicio proporcionado.

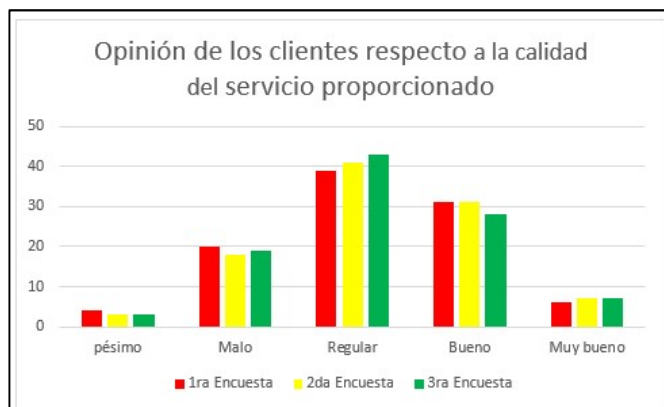


Gráfico 4 18 Resultados de primera, segunda y tercera encuesta de opinión de los clientes respecto a la calidad del servicio proporcionado plantel Bachillerato
Fuente: Elaboración propia

En la unidad consorcio la percepción de la calidad de los productos se encuentra mal calificada debido a que aunque el rubro pésimo baja un punto, el ítem considerado como malo sube en tres puntos llegando al 18%, caso contrario del rubro considerado bueno el cual disminuye cinco puntos llegando a 28%, lo que infiere que la percepción de la calidad de los productos en esta unidad de trabajo va en descenso, y es necesario generar estrategias que permitan cambiar esta tendencia.

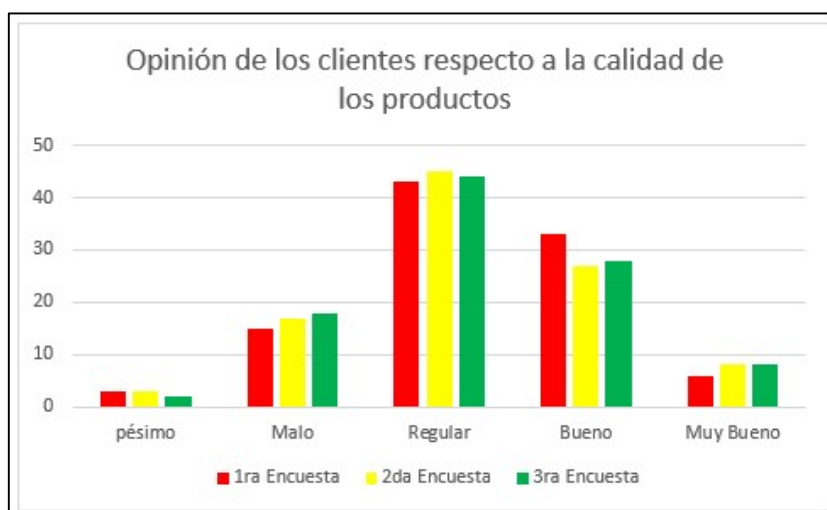


Gráfico 4 19 Resultados de primera, segunda y tercera encuesta de opinión de los clientes respecto a la calidad de los productos plantel Consorcio
Fuente: Elaboración propia

En el caso del servicio proporcionado, se presenta una sensible mejora en las calificaciones, el rubro pésimo se reduce al 0% en la última encuesta realizada de un 3% original, el rubro considerado como malo se ubica estable en un 10%, mientras que Regular y muy bueno mejoran su puntuación pasando de 42% a 45% y de 7 a 8% respectivamente, por lo que se demuestra que la percepción del cliente referente a la calidad del servicio proporcionado mejora de forma progresiva.

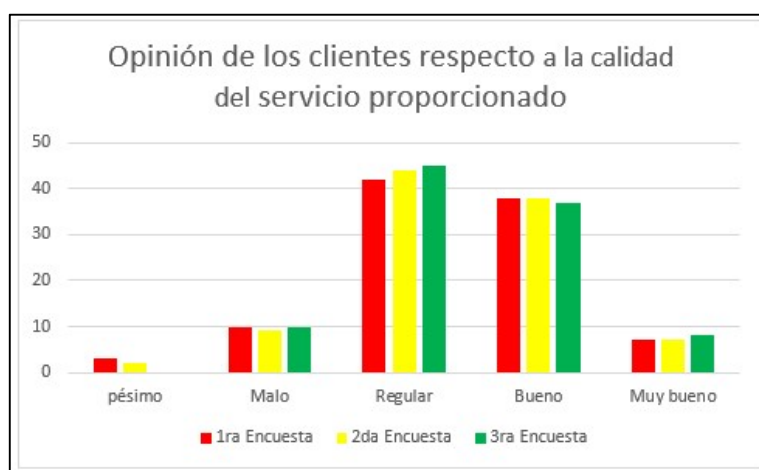


Gráfico 4 20 Resultados de primera, segunda y tercera encuesta de opinión de los clientes respecto a la calidad del servicio proporcionado plantel Consorcio
Fuente: Elaboración propia

Referente a la unidad Licenciatura la opinión de los clientes presentó muy pocas variaciones, en las calificaciones de las tres encuestas aplicadas, los rubros pésimo y malo bajan su puntaje ubicándose en 3% y 20 % en la encuesta final de un 4% y 22% respectivamente obtenidos en la encuesta inicial, sin embargo los puntos regular y bueno suben su puntaje alcanzando 40% para regular y 30% para bueno, en el caso de la calificación muy bueno se encuentra estable y sin variaciones durante la aplicación de las tres encuestas con 7%, estos datos reflejan que aunque es muy ligera la variación, la perspectiva de los consumidores se ha modificado de forma positiva.

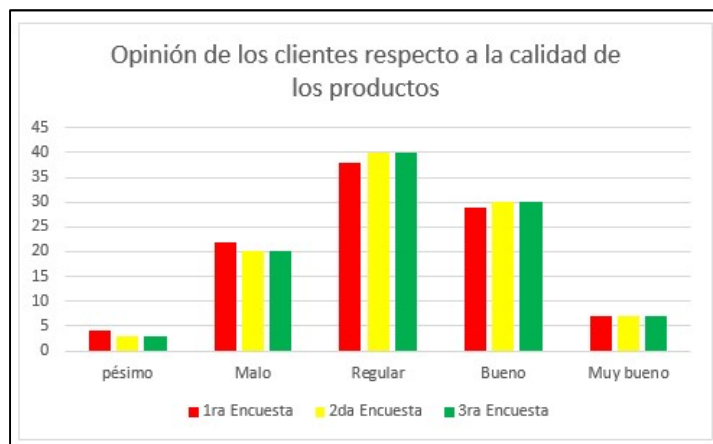


Gráfico 4 21 Resultados de primera, segunda y tercera encuesta de grado de opinión de los clientes respecto a la calidad de los productos plantel Licenciatura
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en la opinión de los consumidores referente a la calidad en el servicio proporcionado se puede identificar una clara mejora debido a que el concepto pésimo se ubica en 0% en la encuesta final, iniciando con un valor de 3%, el concepto malo permanece con los mismos 5% iniciales, regular pierde un punto porcentual pasando de 56% a 55% mientras que el concepto bueno y muy bueno elevaron sus puntajes pasando de 28% y 8% iniciales respectivamente a 31% y 9% en la última encuesta.

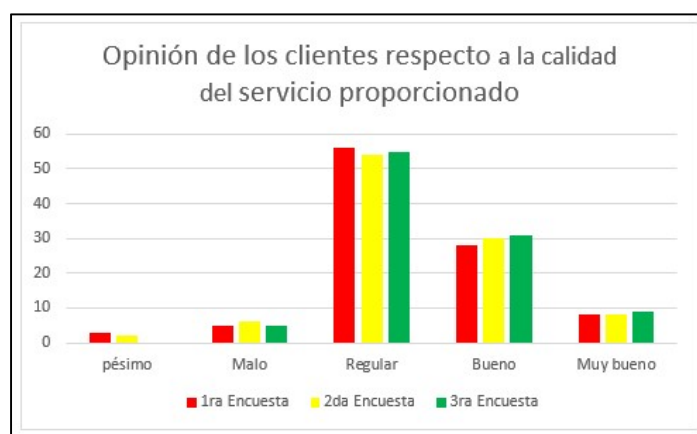


Gráfico 4 22 Resultados de primera, segunda y tercera encuesta de grado de opinión de los clientes respecto a la calidad del servicio proporcionado plantel Licenciatura
Fuente: Elaboración propia

En la unidad de trabajo Rectoría los datos arrojados permiten identificar que permaneció estable en el rubro pésimo y malo presentando un 2% y 9% respectivamente en ambas encuestas, el rubro regular cede sus puntajes al rubro bueno, mejorando de forma gradual la percepción de los clientes respecto al producto.



Gráfico 4 23 Resultados de primera, segunda y tercera encuesta de grado opinión de los clientes respecto a la calidad de los productos plantel Rectoría
Fuente: Elaboración propia

Respecto a los servicios proporcionados en la misma unidad el grado de satisfacción demostrada se incrementó elevando el rubro muy bueno en un 3% alcanzando una puntuación del 51% del total de la comunidad encuestada, es importante destacar que rubros como pésimo y malo presentaron importantes descensos en sus puntuaciones.

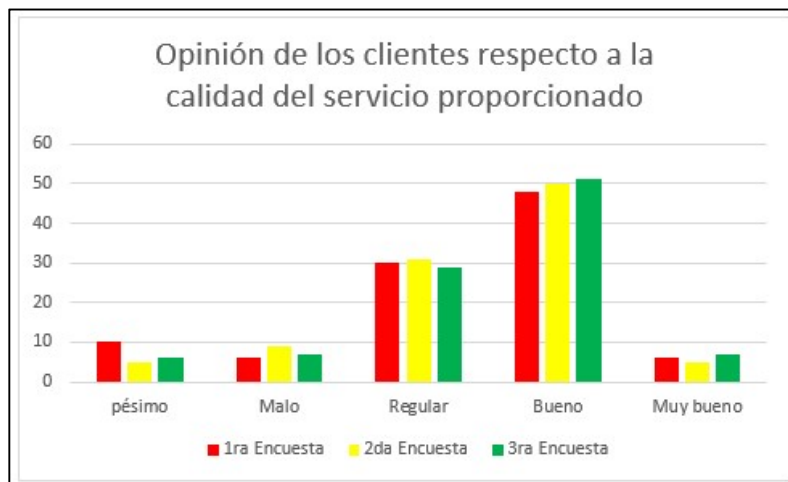


Gráfico 4 24 Resultados de primera, segunda y tercera encuesta de opinión de los clientes respecto a la calidad del servicio proporcionado plantel Rectoría
Fuente: Elaboración propia

En resumen se puede concluir que en la mayoría de las unidades de trabajo el grado de satisfacción de los clientes se ha presentado como estable respecto a los productos, sin embargo en lo que se refiere al servicio proporcionado por los colaboradores de la entidad, las calificaciones arrojaron una clara tendencia a la mejora, lo que significa que los planes de inducción, capacitación, integración, programa de recompensas al personal ha mejorado además de la cultura organizacional, los procesos y flujos de trabajo, del mismo modo la aplicación de encuestas periódicas dieron a conocer las necesidades y requerimientos de los consumidores, detectando áreas de oportunidad que al ser atendidas generará múltiples beneficios a la empresa entre ellos incrementar el grado de satisfacción de sus consumidores.

4.3.3 Resultados globales del plan de gestión estratégica integral

Una vez obtenidos y analizados los resultados arrojados de las estrategias implementadas en los proyectos estratégicos que fueron seleccionados para su implementación, se obtiene una visión global del comportamiento del plan estratégico integral, en la siguiente tabla, se puede observar cada uno de los proyectos estratégicos que emanaron del diagnóstico realizado, así como la ponderación que el equipo de trabajo considerado clave asignó a cada uno de ellos y el avance presentado.

Tabla 4 16 Parte 1 de porcentajes de avances de proyecto estratégico

CLAVE	Nombre de los proyectos estratégicos	Por objetivo estratégico		Por proyecto estratégico	
		Ponderación	% de avance	Ponderación	% de avance
PE01	Proyecto estratégico para el desarrollo y crecimiento integral del recurso humano			14.18%	13.44%
	OE01 Programa de retroalimentación	2.36%	2.11%		
	OE02 Programa de capacitación del personal	2.36%	2.36%		
	OE03 Programa de inducción al personal	2.36%	2.36%		
	OE04 Programa de integración de personal	2.36%	2.36%		
	OE05 Elaboración de planes de carrera	2.36%	1.89%		
	OE06 Incentivos de productividad (Valuación de cada colaborador)	2.36%	2.36%		
PE02	Proyecto estratégico para definir los procesos de calidad de los productos y servicios			13.41%	0%
	OE01 Creación y difusión de empresa certificada	2.68%	0%		
	OE02 Programa de verificación aleatoria de elaboración de productos	2.68%	0%		
	OE03 Programa de verificación de cumplimiento de código de aseo y vestimenta	2.68%	0%		
	OE04 Check list de recepción de materia prima	2.68%	0%		
	OE04A Análisis y reporte de anomalías presentadas en check list de materias primas	2.68%	0%		

Capítulo 4 Implementación del plan de gestión estratégica integral

Tabla 4 17 Parte 2 de porcentajes de avances de proyecto estratégico

CLAVE	Nombre de los proyectos estratégicos	Por objetivo estratégico		Por proyecto estratégico	
		Ponderación	% de avance	Ponderación	% de avance
PE03	Proyecto estratégico para la elaboración, comercialización e inocuidad de los productos saludables			12.65%	0%
	OE01 Elaboración de plan de marketing	2.53%	0%		
	OE02 Análisis mensual de nivel de ventas presentado por unidad de trabajo	2.53%	0%		
	OE03 Aplicación de encuestas para conocer las necesidades de los clientes	2.53%	0%		
	OE04 Programa de verificación de condiciones de asepsia de instalaciones	2.53%	0%		
	OE05 Reporte de recepción de materia prima de cada unidad de trabajo	2.53%	0%		
PE04	Proyecto estratégico para favorecer la economía del cliente			12.50%	0%
	OE01 Efectuar costeo de productos tasa 0	6.25%	0%		
	OE02 Desarrollo de programa de descuentos por pagos anticipados	6.25%	0%		
PE05	Proyecto estratégico para definir la evaluación, licitación y selección de proveedores			11.74%	0%
	OE01 Programa de valuación de proveedores	2.93%	0%		
	OE02 Análisis de datos contenidos en la valuación de proveedores	2.93%	0%		
	OE03 Programa de retroalimentación con proveedores más significativos	2.93%	0%		
	OE04 Creación de base de datos de proveedores actuales y posibles opciones	2.93%	0%		
PE06	Proyecto estratégico para procurar el cuidado del medio ambiente			10.67%	6.84%
	OE01 Programa de concientización ecológica	3.56%	3.56%		
	OE02 Programa de generación de composta	3.56%	3.28%		
	OE03 Programa de uso de material amigable con el ambiente	3.56%	0%		
PE07	Proyecto estratégico para obtener la satisfacción de los clientes			14.18%	13.82%
	OE01 Programa de difusión de productos ofertados	4.72%	4.72%		
	OE02 Aplicación de encuestas para identificar áreas de oportunidad	4.72%	4.38%		
	OE03 Publicación de áreas de oportunidad atendidas	4.72%	4.72%		
PE08	Proyecto estratégico para analizar y mejorar los servicios brindados para eliminar la competencia			10.67%	0%
	OE01 Realizar análisis de precio basado en competencia	5.33%	0%		
	OE02 Efectuar programa de participación en licitaciones para prestaciones de servicio	5.34%	0%		
	TOTAL ALCANZADO				34.10%

Con estos datos se puede identificar de forma clara que el Proyecto estratégico para el crecimiento y desarrollo integral del recurso humano PE01 alcanzó 13.44 puntos porcentuales de los 14.18 puntos que se tienen como objetivo, es decir se desarrolló de forma adecuada, lo que derivó en múltiples beneficios para el personal reflejado en adecuada integración a la entidad y a los diferentes equipos de trabajo, conocimiento reflejado en las actividades encomendadas, así como en el desarrollo de criterios favorables para la rápida toma de decisiones, establecimiento de objetivos personales y alineación con los objetivos de la entidad que representan, el Proyecto estratégico para procurar el cuidado

del medio ambiente PE06 fue implementado en forma parcial, esto debido a que aunque el programa de composta y el de concientización ecológica fueron llevado a cabo sin la existencia de alguna problemática, la integración de material amigable con el ambiente aún se encuentra en el proceso de análisis por parte de la gerencia y del departamento de contabilidad debido a los altos costos generados, sin embargo alcanzó 6.84% de los 10.67% proyectados, en el caso del Proyecto estratégico para obtener la satisfacción de los clientes PE07 se obtuvieron 13.82% de 14.18% propuestos en el cual se identificaron de manera clara y oportuna las necesidades de los usuarios atendiéndolas según grado de importancia y capacidad de la organización, por medio de la aplicación de las encuestas se pudo identificar el grado de satisfacción de los clientes respecto al servicio proporcionado, en general se puede concluir que los proyectos seleccionados han brindado grandes beneficios a la organización a través de su implementación, alcanzando un 34.10% del porcentaje global, sin embargo es preciso que la entidad continúe de forma inmediata con la implementación de los proyectos estratégicos que han quedado a la espera así como continuar con el seguimiento de los proyectos que ya se encuentran en marcha, se recomienda que de forma inmediata se implemente el Proyecto estratégico para definir los procesos de calidad en productos y servicios PE02 y el Proyecto estratégico para la elaboración, comercialización e inocuidad de los productos PE03 debido a que en las encuestas realizadas, la satisfacción de los clientes presentó una sensible mejoría respecto a la calidad del servicio, no así respecto a la calidad de los productos ofertados por lo que es de suma importancia brindar la atención necesaria a este rubro, posteriormente se sugiere continuar con el Proyecto estratégico para definir la evaluación, licitación y selección de los proveedores PE05, con el Proyecto estratégico para favorecer la economía del cliente PE04 y finalmente con el Proyecto estratégico para analizar y mejorar los servicios brindados para eliminar la competencia, mediante la implementación de los ocho proyectos estratégicos, monitoreo y adecuado seguimiento a cada una de las actividades recomendadas se logrará el cumplimiento al 100% de la misión establecida por esta entidad.

4.4 Concientización tipo cascada

Al finalizar la aplicación de las estrategias antes descritas y realizar la comparativa de los datos emitidos antes y después de ellos, se procedió a entregar los resultados obtenidos a la gerencia de la empresa, enfatizando en cada uno de los logros alcanzados y sus

repercusiones positivas hacia la entidad, así como presentar la propuesta de planes a futuro para la organización los cuales le ayudarán a permanecer en el mercado con una postura más sólida, posteriormente se realizó una junta con el personal administrativo de la entidad explicando los avances obtenidos y los planes de trabajo para a mediano plazo, una vez realizada la retroalimentación correspondiente con el personal administrativo se procedió a convocar al personal operativo a una reunión donde se indicó los logros obtenidos, las necesidades y proyectos de la organización, así como los múltiples beneficios que la entidad y cada uno de los colaboradores obtuvieron durante el cumplimiento de este proyecto estratégico.

Las evidencias fotográficas de la difusión realizada en la organización se encuentran ubicadas en el apartado anexos de este documento.

Conclusiones

Posterior a la implementación y seguimiento de las diferentes estrategias derivadas de este plan estratégico se puede concluir que:

- La aplicación de programas de inducción, integración, capacitación, programa de sistemas de recompensas, elaboración de planes de carrera, entre otras, impulsaron de forma importante el Proyecto estratégico para el desarrollo y crecimiento integral del recurso humano PE01 debido a que se incrementó en un 43% el nivel de la cultura organizacional que presenta la entidad alcanzando el 74%, resultado que incentivó de manera importante el avance organización que presenta la empresa en este momento, convirtiéndola en un competidor más fuerte que se posiciona de mejor forma en el mercado, encontrándose en plena transformación rumbo a una mejora continua así como un desarrollo adecuado, del mismo modo los flujos de trabajo, la adición del concepto de cliente interno, la retroalimentación y la interacción con el personal mejoraron se forma sensible, la divulgación de procedimientos administrativos, derechos y obligaciones por puesto de trabajo, además de la proyección personal dentro de la entidad lograron incrementar la fidelización de los colaboradores hacia la empresa, representado en la disminución de renuncias o abandono de labores por parte del personal operativo llegando al 0% en este periodo (en comparación con el mismo periodo del ciclo anterior), sin embargo es importante enfatizar que tanto la empresa como cada uno de los colaboradores deberán ampliar la percepción del entorno competitivo para identificar de forma eficaz las fortalezas y debilidades de sus competidores cercanos, lo que impulsará a la entidad a desarrollar nuevas estrategias que apoyarán impulsando su adecuado desarrollo. Las variaciones porcentuales en los niveles de las ventas registradas en las diferentes entidades pueden ser generadas por factores externos, por lo que se recomienda que el sistema de recompensas para los colaboradores sea enriquecido con más rubros, así como extender el periodo de prueba del mismo, para que por medio de la obtención y análisis de los datos se pueda determinar con mayor veracidad su funcionalidad.
- En el caso del proyecto estratégico para procurar el cuidado del medio ambiente PE06. Se logró realizar la difusión del programa de concientización ecológica así

como la colocación de contenedores para adecuada clasificación de residuos en el 100% de las unidades de trabajo, generando una mejor percepción de la marca como parte de generación de valor, del mismo modo se logró estrechar los vínculos con las entidades educativas a las que se presta el servicio de alimentación desarrollando trabajo en conjunto para la realización y seguimiento del programa de composta para la canalización de los residuos orgánicos generados por las unidades de trabajo.

- Referente al proyecto estratégico para obtener la satisfacción de los clientes PE07 se logró la identificación y atención a las necesidades de los consumidores, mismas que derivaron en diversas acciones como: La adición de productos con bajo contenido calórico así como menús formales en algunas unidades, la modificación de infraestructura en unidad secundaria para mejorar la atención y servicio brindado, del mismo modo se efectuó la adquisición de una unidad móvil para venta de hot dogs y colocación de dos estaciones de servicio (puntos de venta móviles) en diferentes unidades, el constante monitoreo y atención de las necesidades de los clientes finales así como la capacitación impartida a los colaboradores durante el periodo de prueba arrojaron como resultados una clara tendencia a incrementar el grado de satisfacción de los clientes finales respecto al servicio proporcionado, sin embargo el grado de satisfacción referente a los productos ofertados continuó comportándose de forma habitual, lo que indica que es necesario desarrollar el proyecto estratégico para mejorar la calidad de los productos.

En general se puede concluir que el desarrollo de tres de los ocho proyectos estratégicos (considerados de mayor significancia) que integran el plan de gestión estratégica desarrollado para esta entidad generó propuestas de estrategias adecuadas, que al ser puestas en operación y mediante un monitoreo adecuado impulsaron a la entidad a poseer una estructura organizacional más sólida, mejor preparada, con mayor conocimiento del ambiente interno, del mismo modo sirvió de apoyo para la identificación de necesidades y requerimientos de los consumidores finales, las cuales fueron atendidas mediante la modificación de los productos ofertados, de la infraestructura y la adquisición de activos, lo que dio como consecuencia un mayor grado de satisfacción, todas las acciones emprendidas han contribuido de forma positiva a impulsar el desarrollo de la entidad a nivel organizacional y empresarial.

Referencias bibliográficas

- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial. *Pensamiento y gestión*, No. 8.
- Aguilera, A. (2013). Aplicación de un modelo de formulación de estrategias para evidenciar la orientación al crecimiento empresarial en pymes: Santiago de Cali-Colombia. *Revista entramado*. Recuperado de <http://go.galegroup.com.etchconricyt.idm.oclc.org/ps/i.do?p=IFME&u=pu&id=GAL E|A367421017&v=2.1&it=r&sid=summon&authCount=1>
- Aguilera Castro, A., & Puerto Becerra, D. P. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento & Gestión*, (32), 1–26.
- Aguirre, F., Rivera, O., & Ruiz, G. (2010). Desarrollo e implementación de un modelo de planeación estratégica dinámica enfocado a las pymes de la región Cordoba - Orizaba, para consolidar su permanencia y crecimiento. *Congreso internacional de contaduría, administración e informática*.
- Aguirre, F., Roldán, E., Gallardo, M., & Trujillo, E. (2016). Modelo SIGMIL como instrumento de permanencia de las MIPyMES en los mercados competitivos. *Coloquio de investigación multidisciplinaria*, 4.
- Aguirre, F., Sanchez, M. C., & Raygosa, M. (2016). PROYECTOS ESTRATÉGICOS PRIORITARIOS EN EMPRESAS DE LA REGIÓN DE ORIZABA. *Revista global de negocios*, 4. Recuperado de <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/rnego/rgn-v4n7-2016/RGN-V4N7-2016-6.pdf>
- Aguirre, S., & Cordoba, N. (2008). Diagnóstico de la madurez de los procesos en empresas medianas colombianas. *Universidda Javeriana*.
- Almada, A., E., A. (2014). *El libro del fracaso* (Primera). Offset Rebosan.
- Álvarez, M., & Palacios, C. (2006). Estrategias para incrementar su posición competitiva. Modelo DCO. Panorama.
- Álvaro, J. A. H. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Blazquez, F. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Innovar*, 16.
- Blazquez, F., & Dortas, J. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Pontificia universidad Javeriana*.

- Brenes, L. B. (2003). *Dirección Estratégica Para Organizaciones Inteligentes*. EUNED.
- Canals, A. (2003). La gestió del coneixement. *FUOC*.
- cdg Experts in Business. (2018). Planes de sucesión y reemplazo como estrategia organizacional – cdg. Recuperado el 20 de diciembre de 2018, de <https://www.cdg.com.mx/planes-de-sucesion-y-reemplazo-como-estrategia-organizacional/>
- Chiavenato, I. (2005). *Gestion del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill Companies.
- David, F. R. (2003a). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- David, F. R. (2003b). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Delfín, F. L., & Acosta, M. P. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento y gestión*, 40. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n40/n40a08.pdf>
- Dessler, G. (2011). *Administracion De Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano* (Edición: 5). México: PRENTICE HALL/PEARSON.
- Ducker, P. (2015). *Management Tasks Responsibilities Practices*. Oxford: T&F India.
- Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE). (s/f). Recuperado el 25 de abril de 2017, de http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default_t.aspx
- García, S. (s/f). *Management español: Los mejores textos*. Ariel. Recuperado de http://www.salvadorgarcia.eu/img/secciones_pdfs/management%20espa%C3%B1ol.pdf
- Goodstein, L., & Nolan, T. (2005). *Planeación estratégica aplicada*. Colombia: McGraw Hill.
- Griffin, R. W. (2011). *Administración*. Cengage Learning Editores.
- Hitt, M., & Ireland, R. (2008). *ADMINISTRACION ESTRATEGICA: COMPETITIVIDAD Y GLOBALIZACION CONCEPTOS Y CASOS*. CENGAGE LEARNING EDITORES.
- INEGI. (2014). *Censo económicos 2014*. Recuperado de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf
- INEGI. (2018). ESTADÍSTICAS A PROPÓSITO DEL DÍA MUNDIAL DEL MEDIO AMBIENTE (5 DE JUNIO), 3.
- Kunz, R., & Siebert, J. (2016). Combining Value-focused Thinking and Balanced Scorecard to Improve Decision-making in Strategic Management. *JOURNAL OF MULTI-*

- CRITERIA DECISION ANALYSIS*. Recuperado de http://tp5jv5du8m.search.serialssolutions.com.ezproxy.conricyt.org/?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft_id=info%3Aasid%2Fsummon.serialssolutions.com&rft_val_fmt=info%3Aofi%2Ffmt%3Akev%3Amtx%3Ajournal&rft.genre=article&rft.atitle=Combining+Value-focused+Thinking+and+Balanced+Scorecard+to+Improve+Decision-making+in+Strategic+Management&rft.jtitle=Journal+of+Multicriteria+Decision+Analysis&rft.au=Reinhard+E+Kunz&rft.au=Johannes+Siebert&rft.au=Joschka+M%C3%BCtterlein&rft.date=2016-09-01&rft.pub=Wiley+Periodicals+Inc&rft.issn=1057-9214&rft.eissn=1099-1360&rft.volume=23&rft.issue=5-6&rft.spage=225&rft.externalDocID=4269346251¶mdict=es-ES
- Magaña, E., & Licón, L. (2013). Planeación estratégica de una empresa de comida rápida. *Revista mexicana de agronegocios*, XVII(32). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14125584015>
- Maroto, J. C. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. ESIC Editorial.
- Mas, M. (2005). *Las nuevas tecnologías y el crecimiento económico en España*. Fundación BBVA.
- Mayuri, J. (2011). La planeación estratégica como herramienta para mejorar la productividad y el crecimiento en las Agencias de Viajes y Turismo de Lima. *Quipukamayoc*. Recuperado de <http://go.galegroup.com.ezproxy.conricyt.org/ps/i.do?p=IFME&u=pu&id=GALE|A355308130&v=2.1&it=r&sid=summon>
- Meza, F. (2012). *Implementación de un sistema de gestión y control para el mejoramiento del desempeño en RYC alimentos CEDIS Orizaba*. Instituto Tecnológico de Orizaba, Orizaba Veracruz.
- Montoya, J. (2013). Análisis estratégico para el desarrollo de las PYMES en Cantabria, España. *Revista Sotavento MBA*. Recuperado de <http://go.galegroup.com.ezproxy.conricyt.idm.oclc.org/ps/i.do?p=IFME&u=pu&id=GAL|A369793704&v=2.1&it=r&sid=summon>
- Moreno, C. (2003). El carácter cooperativo. *Expansión Catalunya*.
- Navarro, L. (2010). *Diseño e implementación del cuadro integral de mando para la ejecución del plan estratégico de desarrollo de la empresa JONASA S.A. de C.V.* Instituto Tecnológico de Orizaba, Orizaba Veracruz.

- Nieves, A., & Domínguez, F. (2010). *Probabilidad y estadística para ingeniería un enfoque moderno*. México D.F. (México): McGraw-Hill.
- Norton, D., & Kaplan, R. (2014). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. Gestión 2000.
- Palomo, M. (2014). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (8a ed.). Madrid, España: ESIC.
- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Díaz de Santos.
- Pérez, R. J., La Rotta, D., Sánchez, K., Madera, Y., Restrepo, G., Rodríguez, M., ... Parra, C. (2011). Identificación y caracterización de mudas de transporte, procesos, movimientos y tiempos de espera en nueve pymes manufactureras incorporando la perspectiva del nivel operativo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 19(3), 396–408. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052011000300009>
- Perio. (2007). *Cultura Organizacional*. unpl.
- Pico, G. (2006). EL MAPA DE PROCESOS: ELEMENTO FUNDAMENTAL DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA EMPRESAS DE SERVICIOS EN VENEZUELA. *Revista venezolana de Análisis de Coyuntura*, XII. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36412216>
- Porter, M. E. (1999). *Ser Competitivo - Nuevas Aportaciones*. Bilbao: Deusto. Recuperado de <file:///C:/Users/lourdes%20garcia/Downloads/Las%20cinco%20fuerzas%20competitivas%20-%20Porter.pdf>
- Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*. Grupo Planeta (GBS).
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business review*.
- Pulido, H. G., & Salazar, R. de la V. (2013). *Control estadístico de calidad y seis sigma*. McGraw-Hill Education.
- Queraltó, A. (2014). *Iron man vs. Emprendedor. Una historia diferente*. Bubok.
- Rodríguez, I. B. (2014). Implantación de un Cuadro de Mando Integral en una empresa del sector de la Construcción. Recuperado de http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/29592/1/TFM_lagoRodr%C3%ADguezBlanco.pdf
- Salazar, J., & Guerrero, J. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*.

Referencias bibliográficas

Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. Editorial Limusa.

Smith, J. C. A., Sergio Bernués, Esmeralda Díaz-Aroca, Roberto Espinosa, Rafael Muñiz, Christopher. (2013). *MARKETING Y PYMES, Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa*. Marketing Y Pymes.

Wright, S., & Mackinnon, C. (2011). *Alquimia del liderazgo: La magia del líder coach*. UPC.

Anexos

Tabla A 1 Descripción del personal de “La Kafeta”

Puesto	No. De personas	Descripción
Dirección	1	Personal encargado de la toma de decisiones, direccionamiento de la entidad, selección de estrategias y de personal, entre otras
Supervisión	1	Personal encargado de realizar revisión constante a las 8 instalaciones con las que cuenta la organización para verificar su adecuado funcionamiento y facilitar los suministros adecuados
Auxiliar Administrativo	1	Personal encargado de brindar apoyo administrativo y contable a la dirección de la empresa para facilitar la toma de decisiones
Encargado de almacén	1	Personal encargado de salvaguardar, administrar y solicitar los insumos necesarios a las 8 entidades para realizar sus actividades de forma adecuada
Encargada de cafetería	3	Personal responsable de las actividades realizadas en cada una de las instalaciones donde se presta el servicio, administrando los recursos y manejando el recurso humano
Cocinera	3	Personal encargado de realizar los productos ofertados
Auxiliar	7	Personal de apoyo general a cada una de las instalaciones

Tabla A 2 Personal de “La Kafeta” involucrado de forma activa

Puesto	% Requerido	No. De personal Real
Directores	100%	-
Gerentes I	100%	1
Gerentes II	100%	-
Jefes	100%	-
Supervisores	100%	1
Empleados	Mínimo 30 personas o 100%	15
Personal sindicalizado	Mínimo 30 personas o 100%	-

Tabla A 3 Resultados de indicadores para medir el nivel de desperdicio organizacional

CONCEPTO	Indicadores del % de Cumplimiento	Cumplimiento Promedio %
1. Misión, Filosofía, Valores, Normas y Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y Aplicación de la Misión. • Conocimiento y Aplicación de la Filosofía. • Conocimiento y Aplicación de los Valores. • Conocimiento y Aplicación de las Normas • Conocimiento y Aplicación de las políticas. • Conocimiento y Aplicación de los Procedimientos • Conocimiento de la historia de la Organización • Conocimiento y aplicación de los Objetivos en el corto y mediano plazo. • Conocimiento del Futuro de la Organización 	20%
2. Descripción de puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de la Descripción de Puestos. • Difusión de Descripción de Puestos. • Aplicación de la Descripción de Puestos. 	30%
3. Proceso de Planeación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del Plan estratégico. • Objetivos específicos del Plan estratégico. • Documentación de cada Objetivo Específico • Programas de Trabajo Actualizados. • Resultados Objetivos de Negocio. • Resultados Indicadores de Calidad. 	10%
4. Lay Out (Flujos)	<ul style="list-style-type: none"> • Demoras. • Quejas. • Eficiencia. • Uso de Información. • Uso del Presupuesto. • Inventarios. 	40%
5. Proceso de Captura Análisis de Información	<ul style="list-style-type: none"> • Días de Atraso de Captura de Información. • Uso de Información. • Atraso en Toma de Decisiones • Información Fidedigna y Veraz. 	60%

Tabla A 4 Continuación de resultados de indicadores para medir el nivel de desperdicio organizacional

CONCEPTO	Indicadores del % de Cumplimiento	Cumplimiento Promedio %
6. Plan y programa Global de Entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento por Persona. • Personal Entrenado. • Cumplimiento Programa de Entrenamiento. • Rotación de Personal. 	10%
7. Planes y Programas Administrativos y Operativos.	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos. • Documentación de Apoyo. • Programas de trabajo Actualizados. • Elaboración de Planes y Minutas. • Cumplimiento de Compromisos. 	30%
8. Proyectos de Mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos. • Documentación de Apoyo. • Programas de Trabajo Actualizados. • Elaboración de Agendas y Minutas • Cumplimiento de Compromisos. 	20%
9. Solución de Problemas.	<ul style="list-style-type: none"> • Propuestas de Mejora Implantada • Personal con Propuestas de Mejora • Problemas Documentados • Cumplimiento de Compromisos 	20%
10. Otros: Identificar Conceptos de la Organización que originan Desperdicio	*Del ejemplo; mermas de materia prima, rotación de personal*	40%

Tabla A 5 Indicadores involucrados en la Estimación de nivel requerido de entrenamiento en educación

INDICADORES DE EDUCACIÓN		
NO.	INDICADOR	CALIFICACIÓN
01	Misión	0.25
02	Filosofía	0.12
03	Valores	0.39
04	Normas	0.39
07	Conocimiento de la historia de la organización	0.12
08	Conocimientos de productos y sistemas de información	0.94
09	Conocimiento de la Estructura Organizacional y sus funciones	0.29
10	Conocimiento de objetivos, premisas, prioridades a corto y mediano p.	0.04
11	Conocimiento del futuro de la organización	0.11
12	Seguridad de contar con su trabajo	0.25
13	Razón de compromiso con la organización	0.88
14	Confianza	0.24
15	Credibilidad	0.71
16	Orden, disciplina, limpieza y seguridad	0.47
17	Competitividad	0.35
18	Reconocimiento	0.18
20	Identificación de Valores	0.90
21	Ejemplificar con actitudes y clima	0.31
22	Integración y organización	0.22
23	Integración en solución de problemas	0.35
24	Participación con sugerencias de mejora	0.39
25	Deseo de logro y perfección	0.14
26	Aportación de conocimientos	0.88
27	Disponibilidad de aprender	1.00
28	Autocontrol	0.09
29	Conceptualización de cliente interno	0.02
30	Comunicación en la organización	0.04
31	Nivel de comunicación con el nivel superior inmediato	0.76
32	Nivel de comunicación con niveles superiores a inferiores	0.19
34	Apoyo del jefe inmediato	0.53
37	Confianza y credibilidad	0.66
38	Deseo de logro	0.33
39	Deseo de cambio e innovación para la perfección	0.83
41	Conocimiento de objetivos, premisas y prioridades a corto y mediano plazo	0.04
67	Madurez en la estructura organizacional	1.00
68	Antigüedad vs. Dominio del Know-How	0.90

Tabla A 6 Continuación de Indicadores involucrados en la estimación de nivel requerido de educación

INDICADORES DE EDUCACIÓN		
NO.	INDICADOR	CALIFICACIÓN
70	Nivel académico de la organización	1.00
84	Conceptos de calidad y productividad	0.71
85	Definición de calidad	0.71
86	Definición de productividad	0.06
87	Concientización de la calidad	0.35
88	Concientización de la productividad	0.89
89	Conocimiento de quien depende la calidad	0.94
90	Nivel de búsqueda de la perfección	0.71
91	Medición de la calidad	0.53
92	Conocimiento de indicadores de calidad y productividad	0.53
93	Identificación de los efectos de la no calidad	0.25
94	El desperdicio como efecto de una organización sin calidad	0.71
95	Conocimiento de los beneficios de la calidad	0.60
SUMATORIA DE LOS 51 INDICADORES		2332

Tabla A 7 Indicadores involucrados en la estimación de nivel requerido de estimación en capacitación

INDICADORES DE CAPACITACIÓN		
NO.	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN
35	Detección de necesidades para un mejor desempeño	0.62
36	Desarrollo a través de la capacitación y el auto adiestramiento	0.11
42	Objetividad y funcionalidad del área de trabajo	0.50
49	Conocimiento de objetivos vs. Funciones	0.35
50	Conocimiento de procedimientos, metodologías y hojas de instrucción	0.41
51	Conocimientos de Políticas y manuales	0.29
52	Conocimientos de planes, programas y presupuestos	0.59
53	Conocimientos de proyectos	0.51
SUMATORIA DE LOS 8 INDICADORES		338

Tabla A 8 Indicadores involucrados en la estimación de nivel requerido de entrenamiento en adiestramiento

INDICADORES DE ADIESTRAMIENTO		
NO.	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN
69	Experiencia en la industria	0.90
71	Programa de educación básico de cultura de la organización	0.30
72	Programa de sensibilización, concientización y productividad para la excelencia	0.40
73	Programa de motivación, comunicación y reconocimiento	0.00
74	Programa de clima organizacional	0.00
75	Programa de desarrollo profesional a través de la mejora	0.30
76	Programa de mejora continua y acelerada	0.30
77	Programa de desarrollo de cuadros potenciales	0.00
78	Programa de evaluación del desempeño	0.30
79	Programa de detección de necesidades de capacitación y adiestramiento	0.02
80	Programa de promoción de personal	0.20
81	Programa integral familiar en busca de la excelencia	0.00
82	Programa de calidad total	0.30
97	Matriz competitiva	0.11
98	Porción del mercado por competidor	0.47
99	Conceptualización de ventajas competitivas	0.20
100	Factores distintivos de la organización	0.20
101	Conocimiento de competidores nacionales e internacionales	0.00
102	Mercado potencial total	0.20
103	Detección de necesidades de mercado	0.20
104	Detección de oportunidades y amenazas	0.30
105	Detección de blancos y metas	0.25
106	Atractividad del mercado	0.00
107	Detección de fuerzas y debilidades comparativas	0.00
108	Detección de estrategias comparativas	0.20
109	Detección de programas e inversiones	0.20
110	Proyección del mercado potencial en 5 años	0.00
111	Conocimiento del liderazgo de la organización	0.47
112	Conocimiento de factores políticos y socioeconómicos del país	0.30
SUMATORIA DE LOS 29 INDICADORES		612

Tabla A 9 Indicadores involucrados en la estimación del nivel requerido de entrenamiento en instrucción

INDICADORES DE INSTRUCCIÓN		
NO.	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN
05	Políticas que dan soporte a la filosofía	0.29
06	Procedimientos e Inducción a la filosofía	0.50
33	Comunicación de Objetivos, compromisos, futuro, políticas y promociones	0.16
43	Objetivos generales	0.65
44	objetivos departamentales	0.37
45	objetivos específicos y/o metas	0.45
46	Indicadores de calidad y/o productividad	0.37
47	Indicadores de premisas, prioridades y compromisos	0.11
48	Descripción del puesto	0.53
54	Sistemas de ventas y comercialización	0.80
55	Sistema de planeación estratégica competitiva	0.30
56	Sistema de detección de necesidades del cliente	0.50
57	Sistema de calidad total	0.30
58	Sistema de identificación de proyectos potenciales de mejora y nuevos proyectos	0.00
60	Sistema de reducción de costos	0.30
61	Sistema de desperdicio, control y evaluación del desperdicio	0.50
62	Sistema de mejora continua acelerada	0.20
63	Sistema de motivación, comunicación y reconocimiento	0.20
64	Sistema de evaluación del desempeño	0.40
65	Sistema de promoción del personal	0.50
66	Sistema de desarrollo profesional a través de la mejora continua	0.40
83	Auditoría del sistema operativo de calidad	0.30
96	Programa de mejora continua y acelerada	0.00
SUMATORIA DE LOS 24 INDICADORES		814

Tabla A 10 Definición de los valores proporcionada por cada colaborador del grupo de trabajo

VALOR	LÍDER 1	LÍDER 2	LÍDER 3	LÍDER 4
Responsabilidad	Es el estado de conciencia de nuestros actos y por ende responder a nuestras acciones	Realizar en tiempo y forma las actividades que se nos designan	Tener pleno conocimiento de que todas las acciones que realicemos tendrán consecuencias	Cumplir con las obligaciones y trabajos encomendados en tiempo y forma
Puntualidad	Es el compromiso en tiempo y forma para realizar tu trabajo	Es para obtener los objetivos a tiempo	Respeto al tiempo	Respeto a los demás
Honestidad	Es lo contrario de la mentira, incluye una actitud moral, vivir con la verdad, transparencia y lealtad en todas las acciones, incluye amigos, familiares, compañeros de trabajo, es una forma de vivir	Realizar todas las actividades de la vida cotidiana dentro de lo aceptado por las normas sociales	Ser coherente entre las acciones y los pensamientos	Conducirse de una manera adecuada con las personas con las que se interactúa
Disciplina	Constancia para realizar determinada actividad donde están involucradas reglas y ordenes que se deben de cumplir	Realizar las cosas de manera adecuada, conforme a las normas y lineamientos establecidos	Hacer las cosas en el momento en que se establece	Realizar cualquier actividad de manera constante para obtener mejores resultados y realizarlo dentro de los lineamientos establecidos
Respeto	Es la consideración que está vinculada con la moral y ética que se tiene a algo o alguien.	No transgredir los derechos de los demás	No ofender a ninguna persona, ni con palabras ni con actos	No afectar los derechos del resto de las personas con mis actitudes

Tabla A 11 FODA unificado con todas las variables identificadas

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Gente Capacitada	Crecimiento	Renuncias	Mala comunicación
Capacidad	Expresión de opiniones	Disposición	Deserción de Personas
Disponibilidad	Ingresos por resultados	El no poder decir "no"	Hablar mal de la empresa/compañeros
Compromiso de las compañías	Profesional	Influencia	Compañías Internas
Producto de calidad	Empresa seria	Precio	Falta de Clientes
Producto limpio	Cliente cautivo	Satisfacción	Apertura de negocios
Calidad en mi producto	Disponibilidad	Influencias	Organización
Mejora de producto	Realizar promociones al producto	Solicito promociones	Mejor producto
Créditos diversidad	Créditos	Catálogo de productos	Mala comunicación
Solvencia	Diversidad	Seleccionar	Llegar a tiempo el producto
Que tienen todo lo que adquirimos	Solvencia	Oportunidad de elegir productos más vendidos	Reportes por precios
Garantía	Cuidar el MA reciclando desechos	Que tienen otras opciones	Insatisfacción
Tomar Críticas constructivas	Seriedad en el servicio	Quieren bueno y barato	Otros negocios venden barato
Producto conocido	Satisfacer de acuerdo a necesidades	Tienen otras opciones	Amenazas con reportar precios
Ofrecer calidad en producto	Crecimiento	Mala información	Críticas
Buscar forma de adquirirlo	Ofrecer mejor servicio de atención	Comercio exterior	Precio, pero no hay calidad
Es garantía el sabor	Variedad	No ofrecerlo	Que no lo puedo vender
No van a enfermar al cliente	No tener al momento lo que el cliente lo necesita	Satisfacción	Es el precio
Lugares específicos para separar	Adquirirlo para que también se pueda vender	A veces los alumnos son renuentes a este aspecto	No medir riesgos de productos tóxicos
Limpieza	Trabajar en proyecto de composta	Tiempos de recolección	Cultura
Hay separadores	Separar basura orgánica e inorgánica	Perder cultura de tirar basura donde no se debe	Desinterés del alumno
		Separar el producto en contenedores	

Tabla A 12 Resultados de diagrama de afinidad

PRECIO	PROVEEDORES	MEDIO AMBIENTE	CLIENTES	COMPETENCIA
Elemento de FODA	Elemento de FODA	Elemento de FODA	Elemento de FODA	Elemento de FODA
Reportar precios altos	Selección	Mala cultura clasificación de residuos	Los clientes ya conocen el producto	Comercio exterior
Si el precio es bajo no hay calidad	Suministro de producto insuficiente	Tiempo de recolección	Alumnos renuentes	Precios más bajos
Precios altos	Seleccionar el producto más vendido	Limpieza	Falta de clientes	Apertura de nuevos negocios
Realizar promociones del producto	Falta de suministro	Hay contenedores para separación	Insatisfacción	
Mala información	Tiene todo lo que se adquiere	Reciclar desechos	Mala actitud, desinterés	
Solvencia	Tienen otros clientes	Proyectos de composta	Cliente cautivo	
Créditos	Seriedad en el servicio			
	Satisfacer las necesidades			
	No aceptan términos y condiciones			
	Catálogo de productos			
	Falta de producto			

Tabla A 13 Continuación de los resultados de diagrama de afinidad

RECURSO HUMANO		CALIDAD	PRODUCTOS
Elemento de FODA		Elemento de FODA	Elemento de FODA
Criticas	Organización	Seleccionar mejor materia prima	Satisfacción
Mala comunicación	Disciplina	No existe conciencia en el peligro de productos tóxicos	Influencias
Hablar mal de la empresa y compañeros	Críticas constructivas	No ofrecer productos	Empresa seria
Libertad de expresión	Renuncias	Diversidad	Proceso de elaboración
Profesional	Deserción personal del	Producto perecedero	Mejorar la atención al cliente
Personal capacitado	Disponibilidad	Sabor	No poder decir no
Crecimiento	Disposición	Limpieza	
Ingresos x resultados	Compromiso personal del	Buenas materias primas	



Figura A 1 y Figura A 2 Evidencias de recolección de desechos orgánicos en los diferentes centros de trabajo



Figura A 3 y Figura A 4 Evidencias de puesta en marcha de programa de composta



Figura A 5 y Figura A 6 Evidencia de concientización tipo cascada con el personal de la empresa