



**UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM AMECAMECA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

TESIS

**IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN
EMPRESAS FAMILIARES**

QUE

**PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:
ALBERTO ALEXANDRO MORALES PIEDRA**

**NUMERO DE CUENTA:
1726439**

**BAJO LA DIRECCIÓN DE:
DRA. EN. A. HEIDI MA. DE LA LUZ HERNÁNDEZ ESPÍNDOLA**

AMECAMECA EDO DE MÉX. FEBRERO 2023

En el capítulo III se da una pequeña reseña sobre la histórica sobre la empresa, su estructura organizacional, así como su análisis FODA.

Por último, en el capítulo IV gracias al proceso de investigación que se realizó se presentan diversas sugerencias, las cuales permitirán a la empresa tener una perspectiva diferente sobre su operación, además de aportar consejos prácticos y útiles que sirvan como guías para la administración de las empresas familiares. Y finalmente propiciar el uso de la planeación estratégica es este tipo de empresas.

Índice

Agradecimientos	2
Introducción.....	3
CAPITULO I	8
GENERALIDADES METODOLOGICAS	8
1.1 Antecedentes	9
1.2 Problemática.....	11
1.2.1 Pregunta de la investigación.....	12
1.3 Justificación.....	13
1.4 Objetivos	14
➤ 1.4.1 Objetivo general.....	14
➤ 1.4.2 Objetivo específico	14
1.5 Supuesto hipotético.....	15
1.6 Metodología de la investigación.....	16
1.6.1 Tipo de investigación	16
1.6.2 Nivel de investigación.....	16
1.6.3 Diseño de la investigación.....	16
1.6.3.1 Universo	17
1.6.3.2 Muestra	17
1.6.3.3 Instrumento	17
CAPITULO II	19
GENERALIDADES TEÓRICAS	19
2.1 Proceso Administrativo	20
2.1.1 Definición	20
2.1.2 Etapas del proceso administrativo.....	21
2.2 Definición de planeación estratégica	24
2.2.1 Planificación	25
2.2.2 Importancia de un plan estratégico.....	26
2.2.3 Estrategias y tácticas	27
2.3 Elementos de la planeación estratégica.....	27

2.3.1 Misión	27
Imagen 3 Misión	29
2.3.2 Visión	30
Imagen 4 Visión	31
2.3.3 Objetivos estratégicos.	31
Imagen 5 Objetivos estratégicos	32
Cuadro 1 Definiciones de objetivos estratégicos en distintas metodologías	33
2.3.3.1 Pasos básicos para la definición de los objetivos estratégicos	34
2.4 Análisis de los aspectos internos y externos a la entidad (FODA)	35
2.5 Mapas estratégicos	37
2.6 Análisis PESTEL	39
2.6.1 Función	39
2.7 Empresa Familiar	40
2.7.1 Definición	40
2.7.1 Características de las PYMES	41
2.7.2 Clasificación de las PYMES	42
2.8 Modelo de tres círculos de la empresa familiar	42
2.9 Etapas de la empresa familiar y sus características	44
CAPITULO III	46
3.1 Presentación	47
3.2 Reseña histórica de la Empresa Familiar Morales	49
3.3 Estructura Organizacional	50
3.4 Análisis Contextual	51
3.5 Análisis FODA	52
3.6 Problemática	54
CAPITULO. IV	56
4.1 Análisis Grafico	57
4.2 Diagnostico	72
4.3 Propuestas de solución	73
4.3.1 Formato para definir los perfiles de puestos	74
4.3.2 Conferencia sobre el Liderazgo	76
4.3.3 Estrategias de motivación extrínseca e intrínseca	77

4.3.5 Establecimiento de sueldos	80
Bibliografía.....	83
Índice de cuadros, tablas, imágenes y gráficas.....	84
Anexos.....	87



CAPITULO I
GENERALIDADES
METODOLOGICAS

1.1 Antecedentes

La planeación estratégica en una empresa familiar es necesaria y fundamenta con la misma importancia y relevancia que las demás empresas pues con ello el tener un plan le permitirá hacer un análisis sistemático de oportunidades y amenazas, de las fortalezas y debilidades con las que cuenta, así como también tener los objetivos bien establecidos, claros y saber hacia dónde se dirige y quiere llegar la empresa

(González, 2019), indica que la planeación estratégica permite a una empresa familiar ser creativa en la formulación de su futuro. Su propósito es el de ayudar a la organización a operar de una manera efectiva para el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo.

(Araya, 2017), indica que la planeación estratégica en empresas familiares es del desarrollo de una estrategia de negocios que considera aspectos tanto de la empresa, de la familia, como del entorno, con una clara orientación hacia el crecimiento.

(Michalowicz, 2017)), afirma que se debe de tener un plan estratégico para obtener buenas estrategias de negocios implementando objetivos, a donde quieren llegar y metas a largo plazo para que así en el mercado entre tantas empresas elijan a la tuya porque hay algo distintivo en la empresa y resalte a las demás.

(Porter, 2015), dice que se deben de analizar todas las actividades que se realizan dentro de la empresa para para así crear buenas estrategias para obtener una ventaja competitiva en el mercado, una de las estrategias que recalca es la estrategia de valor y Con ella, podemos optimizar todo el proceso productivo, aumentando el margen de la empresa.

(Flores & Flores, 2015) hace mención de que es necesario un plan de negocio en la empresa que permite hacer una reflexión sobre tu modelo inicial, estructurando y ajustando el proyecto para reducir al máximo los riesgos optimizando los recursos.

(Godínez & Hernández, 2015), la planeación estratégica logra una mejor supervivencia, desarrollo y expansión de las empresas en la empresa familiar. Ya que cuando la estrategia está bien diseñada y comunicada a todo el equipo, les queda definido el rumbo, las metas y los objetivos que se persiguen.

(Sanchez, 2010), dice que es un plan estratégico es aquel en donde deben conocerse que cambios deben introducirse en la empresa y prever su viabilidad para que así la empresa sea más eficiente y cumpla sus objetivos, así como analizando su entorno y las debilidades que cuenta para crear estrategias que las elimine.

(Torres, 2014), resalta que se lleva a cabo el instrumento de la planeación para encontrar respuestas de la empresa sobre la relación con su entorno identificando las oportunidades y amenazas que puedan surgir en el futuro.

(Pérez & Bojórquez, 2013), hace referencia a que la planeación estratégica son las herramientas que ayudan a una empresa familiar a consolidarse, implementando estrategias que permitan el desarrollo de ventajas competitivas obteniendo beneficios para las empresas.

(Reyes, 2013) afirma que la planeación estratégica es el proceso mediante el cual se toman decisiones en una organización obtiene, procesan y analizan información pertinente interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro.

Entonces se resume que la planeación estratégica son las herramientas que ayudan a la organización a consolidarse analizando factores internos y externos estableciendo estrategias como medios de acción, enmarcadas en la visión y la misión, de manera que permitan el logro de los objetivos y así quede definido el rumbo, las metas y los objetivos que se persiguen.

1.2 Problemática

A través de los diversos estudios realizados a nivel nacional, dentro de la realidad de las empresas familiares no se le da prioridad a la planeación, organización, dirección y al control a pesar de que la mayoría de los autores coinciden en que cualquier empresa independientemente de su giro, tamaño o características particulares deben diseñar planes estratégicos en vista de los muchos beneficios que estos representan para la organización.

En México, de acuerdo con el INEGI 2020 las empresas familiares contribuyen cuando menos con el 85 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB), y representan el 90 por ciento de las unidades de negocio que hay en el país, quienes han estado a prueba durante estos dos años de pandemia, reconocieron especialistas en estas empresas.

La mayoría de las compañías no tienen una perdurabilidad, solo una tercera parte llega a la segunda generación y poco más de un 10 por ciento sobrevive hasta la tercera generación, por falta de una Visión a futuro, objetivos concretos, planes de acción y presupuestos. La empresa opera en una zona de confort, no evolucionando con nuevas ideas, productos, servicios y negocios y se va deteriorando poco a poco hasta desaparecer.

La mayoría de las empresas familiares no cuentan misión y visión, además de carecer de identidad, no hay una buena distribución de los puestos, los conocimientos son heredados, sin tomar en cuenta el nulo nivel de preparación y falta de adaptación a los cambios del entorno tendiendo siempre a desaparecer.

En el caso particular de la empresa familiar Morales, misma que lleva años en el mercado vendiendo el pan artesanal. Ha presentado diversas problemáticas entre ellas:

- ✓ No tiene misión ni visión
- ✓ El nombre no genera identidad con sus miembros
- ✓ No tienen dirección clara ni objetivos definidos
- ✓ Se trabaja de manera empírica
- ✓ No hay incremento de ventas
- ✓ No cuenta con un valor definido que le identifique
- ✓ Tendiendo a desaparecer porque todos se sienten dueños

Derivado de los problemas detectados surge la pregunta de investigación:

1.2.1 Pregunta de la investigación

Derivado de los problemas detectados surge la pregunta de investigación:

¿A través de un plan estratégico en la empresa de coques Morales se logrará elevar las ventas y la perdurabilidad de la empresa?

1.3 Justificación

Toda empresa familiar juega un papel muy importante dentro de la economía local y nacional de cualquier país ya que propicia el desarrollo de dicha economía al generar empleos y permitir su crecimiento y desarrollo económico.

De esta forma, la planeación estratégica juega un papel importante porque es un sistema de gestión y una de sus funciones es lograr los objetivos de una empresa, buscando siempre la comprensión y priorización de todos los objetivos estratégicos, para luego determinar el camino por el cual se puedan alcanzar. .

Por ello, el objetivo de la presente investigación radica en crear estrategias administrativas para que la empresa familiar Morales cuente con identidad, tenga dirección clara, objetivos bien definidos, no trabaje de manera empírica. Logrando así crecimiento, perdurabilidad, organización y mejorando su funcionamiento de la misma aprovechando al máximo sus recursos.

1.4 Objetivos

➤ 1.4.1 Objetivo general

- Diseñar un plan estratégico que permita generar alternativas de mejora en el funcionamiento, perdurabilidad y crecimiento de la empresa, así como la optimización de los recursos, desarrollando las pautas para un manual de procesos.

➤ 1.4.2 Objetivo específico

- Analizar las características de la empresa
- Determinar las áreas de oportunidad
- Crear un plan estratégico que permita impulsar la empresa familiar.

1.5 Supuesto hipotético

Si, a través de una propuesta de un plan estratégico para la empresa familiar se logrará optimizar los recursos, mejorar la comunicación y organización, continuar su la perdurabilidad e impulsar su crecimiento.

1.6 Metodología de la investigación

La metodología de la investigación es el método que se utiliza para resolver el problema de investigación mediante la recopilación de datos utilizando diversas técnicas, proporcionando una interpretación de los datos recopilados y sacando conclusiones sobre los datos de la investigación.

1.6.1 Tipo de investigación

La investigación se caracteriza por ser de tipo **Mixto** (cualitativo y cuantitativo) ya que al combinar ambos métodos se presentarán resultados más detallados y completos, así como un análisis más profundo y extenso. Se escogió este tipo de investigación porque se hará un análisis de la información se observa el comportamiento de los participantes en el estudio y se extraerán conclusiones.

1.6.2 Nivel de investigación

El nivel de investigación es **Descriptivo**, al contar con este método se plantea la solución de problemas o cómo se puede intervenir en la historia del problema. En este caso, se hace una propuesta de mejora al evaluar el éxito, logro o alcance.

1.6.3 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es de diseño **Transeccional**, debido a que la investigación se hará en un tiempo determinado analizando los factores de los problemas y posteriormente se darán soluciones.

1.6.3.1 Universo

En la presente investigación se toma como universo a todas las empresas familiares cocoleras de la Zona Oriente del Estado de México, que son las panaderías artesanales de la zona volcanes.

1.6.3.2 Muestra

Tomando en cuenta el objeto de nuestra investigación la muestra se basa en la empresa Delicol ubicada en Amecameca Estado de México, con dirección en calle progreso #18 Col. Zentlalpan.

1.6.3.3 Instrumento

Cuestionario

Señala Sampieri (1997), el cuestionario es tal vez el más utilizado para la recolección de datos; este consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

El instrumento por utilizar en la presente investigación consiste en 2 cuestionarios, El primero constará de 10 preguntas y medirá el conocimiento técnico y profesional de los directivos



Anexo 1: Cuestionario para los integrantes de la Empresa Familiar Morales

Universidad Autónoma del Estado de México
Centro Universitario UAEM Amecameca

Objetivo:
Obtener los datos necesarios para la identificación de las distintas problemáticas que se presentan en la Empresa Familiar Morales, posteriormente buscar una solución y lograr el impulso para su crecimiento.

Instrucciones:
Marque con una (X) la casilla correcta o conteste sobre la línea correcta.

Características Sociodemográficas		
Sexo	Edad	Nivel Escolar
Hombre ()	15-29 años ()	Secundaria ()
Mujer ()	30-49 años ()	Preparatoria ()
Binario ()	50-69 años ()	Licenciatura ()

Dimensión: Estructura Organizacional.

- ¿Consideras que la Empresa Familiar Morales funciona de manera correcta?
Sí () No () Desconozco ()
- ¿Identificas a un líder en la empresa?
Sí () No () Desconozco ()
- ¿Conoces la estructura organizacional de tu empresa?
Sí () No () Desconozco ()
- ¿Consideras que es necesario la definición de tareas, puestos, etc.?
Sí () No () Desconozco ()
- ¿Hay un buen manejo en la organización?
Sí () No () Desconozco ()

Dimensión: Propósito (Misión y Visión)

- ¿Conoces los logros o metas tiene la Empresa Familiar Morales?
Sí () No () Desconozco ()
- Los objetivos de la empresa, ¿Son claros?
Sí () No () Desconozco ()
- ¿Piensas que la Empresa Familiar Morales pueda mantenerse durante más generación?
Sí () No () Desconozco ()
- La Empresa Familiar Morales ¿Tiene la posibilidad de expandirse?
Sí () No () Desconozco ()
- ¿Apoyas los objetivos de la empresa?
Sí () No () Desconozco ()

Dimensión: Relaciones Laborales

- ¿Te sientes parte de esta empresa?
Sí () No () Desconozco ()
- El ambiente laboral, ¿Tiene relación con el familiar?
Sí () No () Desconozco ()
- ¿Crees que es favorable que la empresa trabaje únicamente con miembros de la familia?
Sí () No () Desconozco ()
- ¿Te sientes motivado a continuar en la empresa?
Sí () No () Desconozco ()
- ¿Tu sentido de pertenencia es bueno?
Sí () No () Desconozco ()

Dimensión: Publicidad y Promoción

- ¿La publicidad de la Empresa Familiar Morales es buena?
Sí () No () Desconozco ()
- ¿Consideras que la publicidad en la organización necesita mejorar?
Sí () No () Desconozco ()
- ¿Participas en el crecimiento de tu empresa?



CAPITULO II
GENERALIDADES
TEÓRICAS

2.1 Proceso Administrativo

Podemos analizar a la administración como disciplina y como proceso. Como disciplina es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, teorías, conceptos, etc. La administración como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización. El proceso administrativo surge de la escuela clásica o universalista, siendo sus principales exponentes Henry Fayol y Frederick Taylor en donde éstos buscaban que los actos dentro de la empresa tengan una secuencia, lógica y ordenada.

Toda empresa, debe llevar a cabo un proceso administrativo con el fin de optimizar los recursos con los que se cuenta.

Por ello, el proceso administrativo es una serie de actividades independiente que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos materiales, humanos, técnicos y tecnológicos; y así poder administrar una organización de forma adecuada.

El éxito que pueda tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende en gran medida de que sus encargados, administradores o dueños cumplan de forma correcta la secuencia del proceso administrativo.

2.1.1 Definición

(Münch, 2010) el proceso administrativo es “el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”. Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades.

Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de la eficiencia de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la

racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

En síntesis, es un proceso metodológico que implica una serie de actividades que llevará a una mejor consecución de los objetivos, en un periodo más corto y con una mayor productividad.

2.1.2 Etapas del proceso administrativo

(Münch, 2010) Existen diversos criterios acerca del número de etapas que constituyen el proceso administrativo, aunque, de hecho, para todos los autores los elementos o funciones de la administración sean los mismos. Son muchos autores los que han aportado sus conocimientos tal como se indica en la tabla 1.

Tabla 1 Diversos criterios en las etapas del proceso administrativo

AUTOR	AÑO	ETAPAS			
Henry Fayol	1886	Previsión	Organización	Comando, Coordinación	Control
Harry Arthur Hopf	1935	Planeación	Organización	Coordinación	Control
Lyndall Urwick	1943	Previsión, Planeación	Organización	Comando, Coordinación	Control
William Newman	1951	Planeación	Organización, Obtención de Recursos	Dirección	Control
R.C. Davis	1951	Planeación	Organización	Motivación	Control
Koontz y O'Donell	1955	Planeación	Organización, Integración	Ejecución	Control
Jon E. Mee	1956	Planeación	Organización	Motivación, Coordinación	Control
George R. Terry	1956	Planeación	Organización	Dirección	Control
Louis A. Allen	1958	Planeación	Organización	Dirección	Control
Dalton Mc. Farland	1958	Planeación	Organización		Control
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión, Planeación	Organización, Integración	Dirección	Control
Isaac Guzman V. J. Antonio Fernandez	1961	Planeación	Organización	Dirección, Ejecución	Control
	1967	Planeación	Implementación		Control
R. Alec Mackenzie	1969	Planeación	Organización, Integración	Dirección	Control
Robert C. Appleby	1971	Planeación	Organización	Dirección	Control
William P. Leonard	1971	Planeación	Organización	Dirección	Control
Sisk y Siverdilk	1974	Planeación	Organización	Liderazgo	Control
Leonard Kazmier	1974	Planeación	Organización	Dirección	Control
Robert F. Buchele	1976	Planeación	Organización, Staffing	Liderazgo	Control
Burt K. Scanlan	1978	Planeación, Toma de Decisiones	Organización	Dirección	Control
Eckles Carmichael y Sarchet	1978	Planeación	Organización	Coordinación	Control

Fuente: *Principios de Administración, Munch 2010.*

En su libro (Münch, 2010)M, Presenta y describe el proceso administrativo de la siguiente forma:

Planeación. Es cuando se determinan los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos.

Organización. Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.

Integración. Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las operaciones.

Dirección. Consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo.

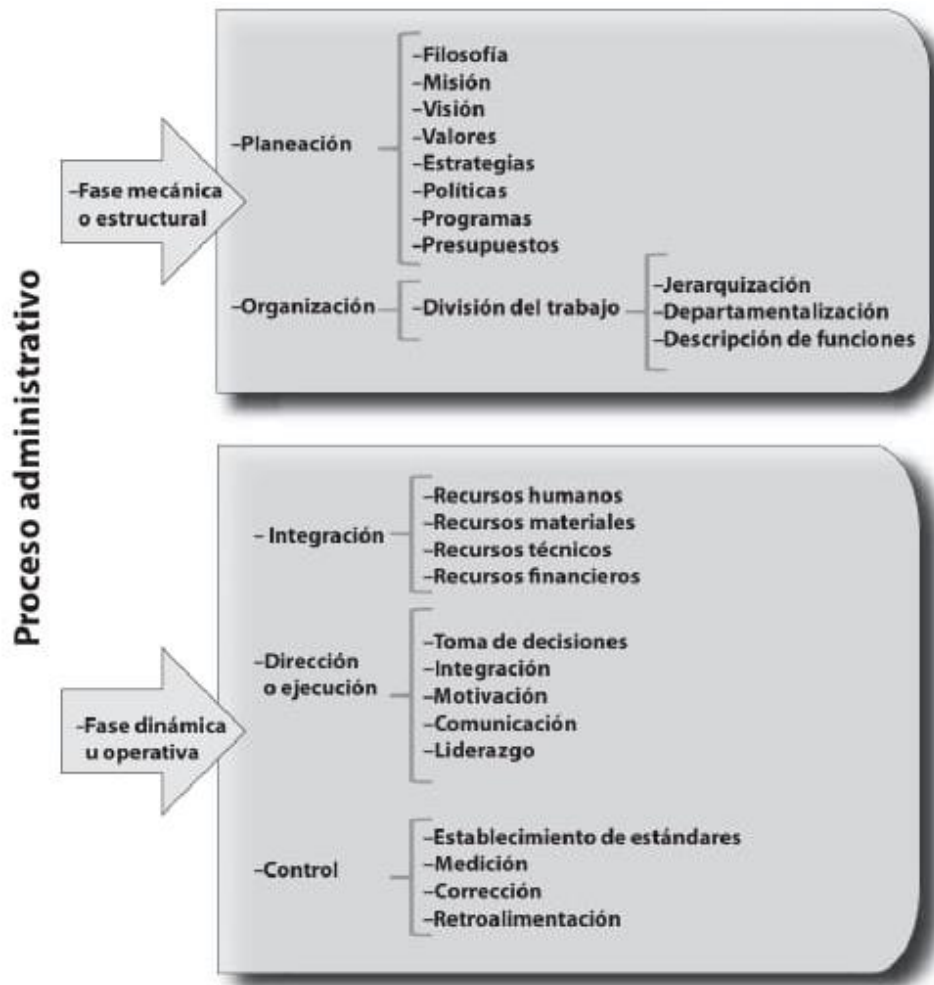
Control. Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.

En esta obra se estudia el criterio de las cinco etapas porque es uno de los más aceptados, además de que ofrece mayor claridad para fines didácticos.

El proceso administrativo es la metodología básica para aplicar cualquier enfoque de administración o gestión. Es decir, el hecho de que existan nuevas corrientes administrativas requiere para su implementación la aplicación del proceso administrativo.

Un resumen de las fases, etapas y elementos y principios que conforman el proceso administrativo, se presenta en la imagen 1.

Imagen 1 Fases, etapas y elementos del proceso administrativo



Fuente: *Principios de Administración*, Munch 2010

2.2 Definición de planeación estratégica

De acuerdo con (Armijo, 2011) "La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. Consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario,

cuya característica principal es el establecimiento. de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva, la Planificación Estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas”

Según (Martínez, 2006) la planeación estratégica, es la respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante.

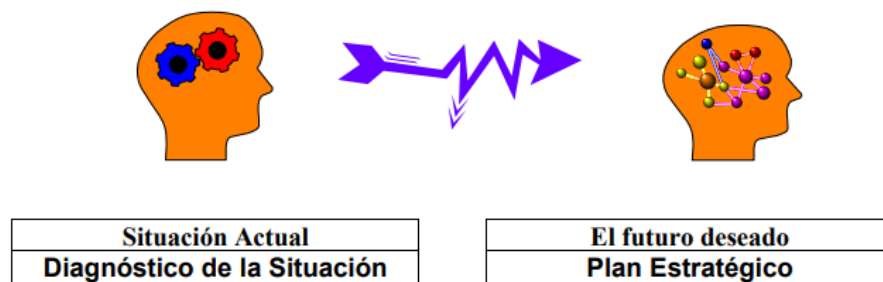
2.2.1 Planificación

(Pimentel, 1999) Dice que Planificación es:

- una función básica de la gerencia
- determina el futuro deseado
- es filmar una "película" de lo que deseamos que ocurra en la organización
- es el proceso de construir un puente entre la situación actual y la situación deseada

En resumen, podemos decir gráficamente que planificación es el proceso que permite construir un puente entre:

Imagen 2 Representación gráfica de planificación



Fuente: *(Introducción al concepto de planificación estratégica, Pimentel, 1999)*

2.2.2 Importancia de un plan estratégico

Para (Pimentel, 1999) El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

La Planificación Estratégica mejora el desempeño de la institución

El solo hecho, demostrado por muchos estudios, de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución. La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovativa de dirección y liderazgo.

Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones

La planificación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

Introduce una forma moderna de gestionar las instituciones públicas

Una buena planificación estratégica exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas y mejorar las habilidades de administración. La planificación estratégica genera fuerzas de cambio que evitan que las organizaciones se dejen llevar por los cambios, las ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos

2.2.3 Estrategias y tácticas

¿En que difieren las estrategias de las tácticas? La diferencia principal radica en la escala de acción o la perspectiva del líder. Lo que parece ser una táctica para el ejecutivo en jefe, puede ser una estrategia para el jefe de mercadotecnia si es que esta determina el éxito total y la viabilidad de la organización. En un sentido más preciso las tácticas pueden ser a cualquier nivel.

Las tácticas son los realineamientos de corta duración, son ajustables y asumen la acción y la interacción que las fuerzas contrarias usan para lograr metas específicas después de su contacto inicial. La estrategia define una base continua para enfocar esos ajustes hacia propósitos más ampliamente concebidos.

Una estrategia genuina siempre es necesaria cuando las acciones potenciales o las respuestas de un contrincante inteligente pueden afectar de manera sustancial el resultado deseado, independientemente de la naturaleza global de las actividades de la empresa. Esta condición atañe a las acciones importantes que son emprendidas en el más alto nivel de las organizaciones competitivas. (Pimentel, 1999)

2.3 Elementos de la planeación estratégica

A continuación, se enlistan y definen los pasos necesarios según (Armijo, 2011) para realizar una planeación estratégica:

2.3.1 Misión

El ejercicio de definir la misión está circunscrito al ámbito de decisiones directivas, en los más altos niveles de responsabilidad organizacional. Este proceso implica la definición de los productos finales o estratégicos y los resultados por los cuales la organización debe responder a sus usuarios y a la ciudadanía. Formular la

misión, tal como se observa en la imagen 2 tiene que ver con las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos, qué hacemos, para quiénes y qué efectos o resultados finales esperamos?

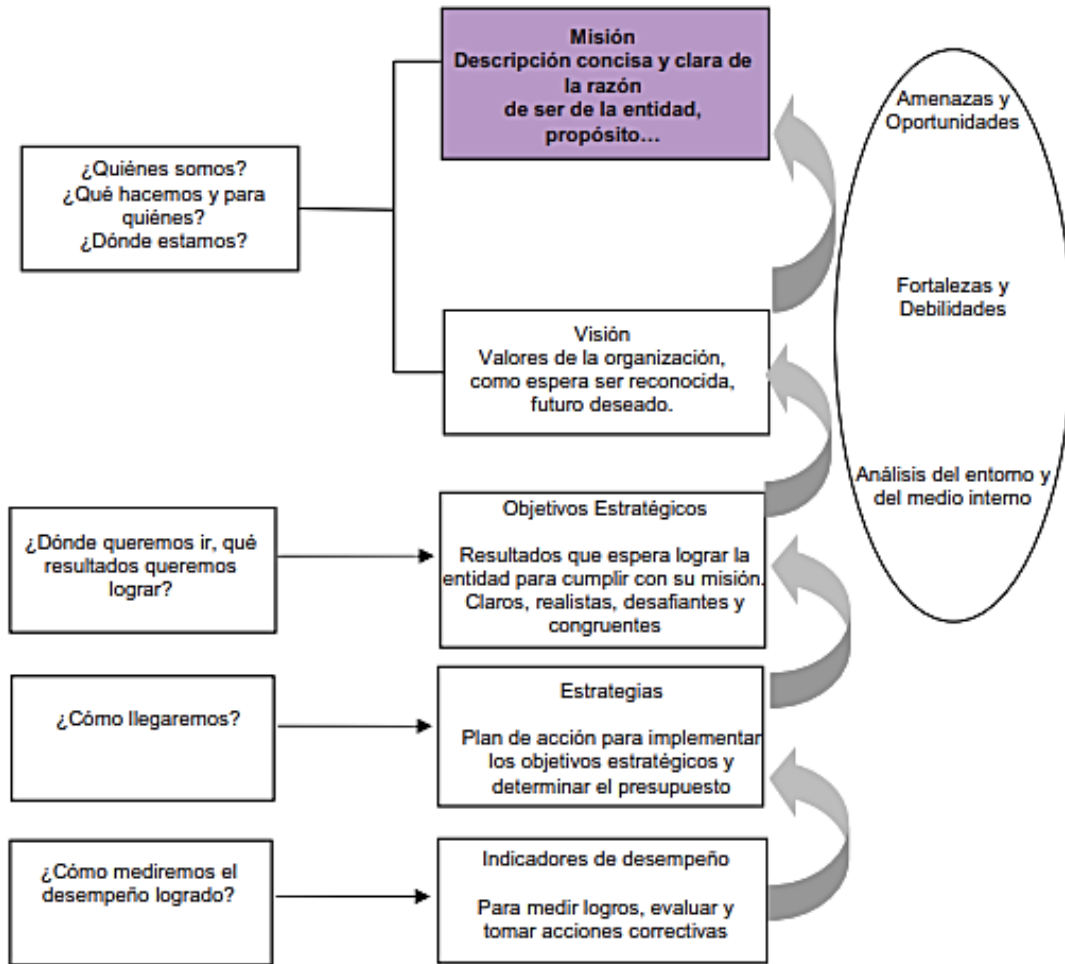
La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su "quehacer" institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia.

En el proceso de PE la fase relativa a la misión puede consistir en un ejercicio de definición de la misma o bien de revisión o actualización en el caso que ya exista.

Los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión son los siguientes:

- Clientes - ¿quiénes son los clientes de la institución?
- Productos o servicios - ¿cuáles son los productos o servicios más importantes de la institución y en qué forma deben ser entregados?
- Mercados - ¿compite la institución geográficamente?
- Preocupación por supervivencia y mejoramiento
- Preocupación por imagen pública – ¿cuál es la imagen pública a la que aspira la institución?

Imagen 3 Misión



Fuente: (Planificación estratégica e indicadores de desempeño, Armijo, 2011)

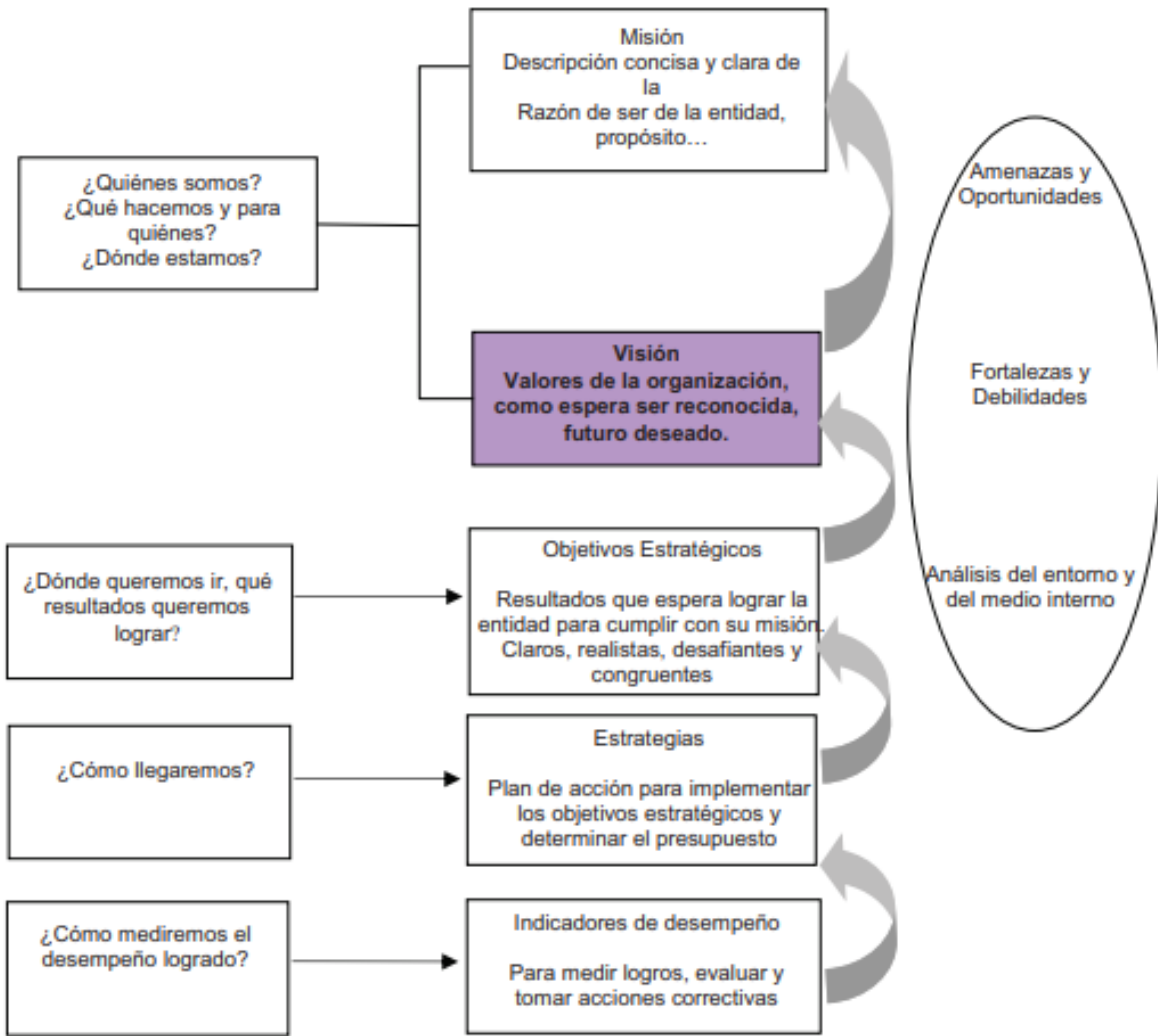
2.3.2 Visión

La visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad y, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público. Responde a la pregunta:

- ¿Cómo queremos ser reconocidos?

Sin duda que la declaración de visión requiere tener muy clara las definiciones estratégicas claves de la entidad y que están reflejadas en la misión, como puede ser apreciado en la imagen 3 del proceso de planificación estratégica.

Imagen 4 Visión



Fuente: (Planificación estratégica e indicadores de desempeño, Armijo, 2011)

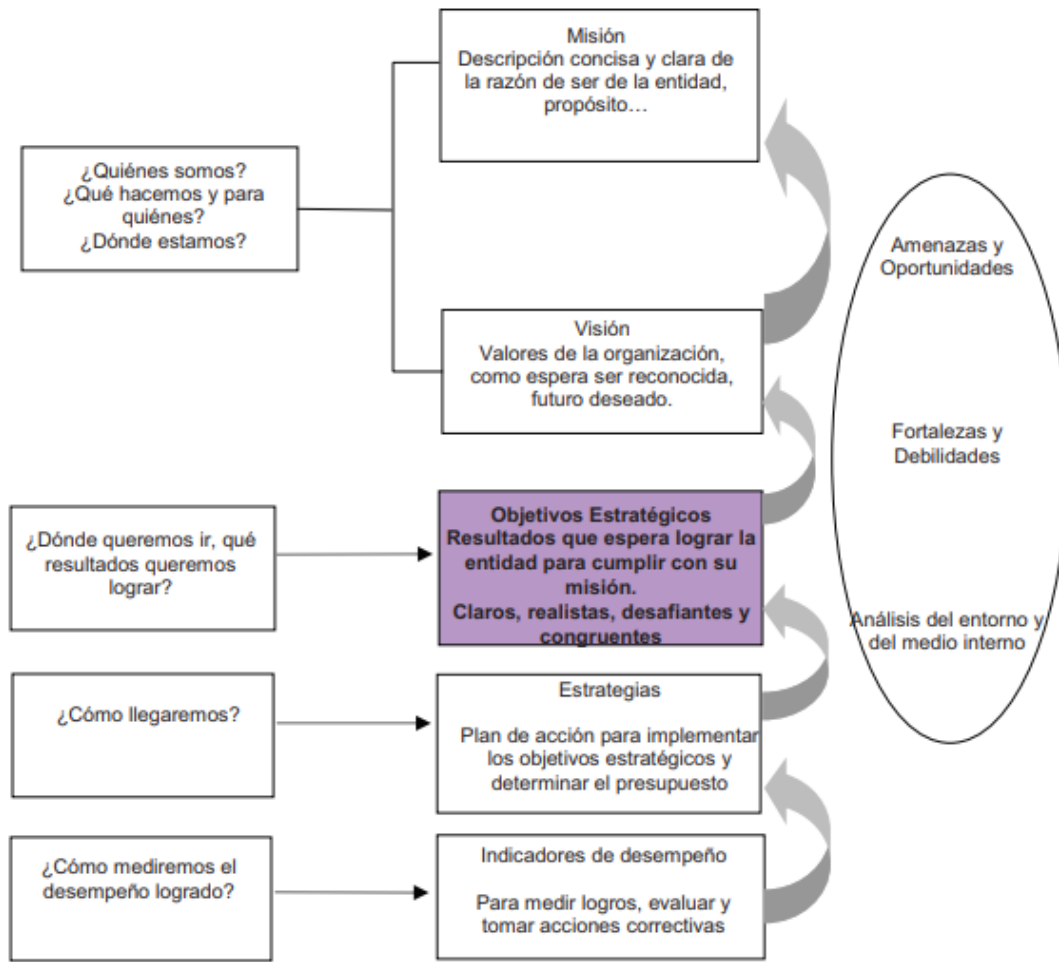
2.3.3 Objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos, constituyen el siguiente paso a definir, una vez que se ha establecido es la misión y la visión. La pregunta a responder es la siguiente:

¿Dónde queremos ir? ¿Qué resultados esperamos lograr?

Los objetivos estratégicos son los logros que la entidad pública, ministerio u órgano, espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz

Imagen 5 Objetivos estratégicos



Fuente: (Planificación estratégica e indicadores de desempeño, Armijo, 2011)

Cuadro 1 Definiciones de objetivos estratégicos en distintas metodologías

En la metodología del presupuesto por resultados que define el General Accounting Office de USA, se establece que los objetivos estratégicos describen un nivel específico de compromiso dentro de un determinado propósito o misión. De esta manera, los objetivos estratégicos ayudan a medir si el propósito general se está cumpliendo.

Para la Dirección de Presupuestos de Chile un objetivo estratégico es la expresión de los logros que se espera que los Ministerios y sus servicios alcancen en el mediano plazo.

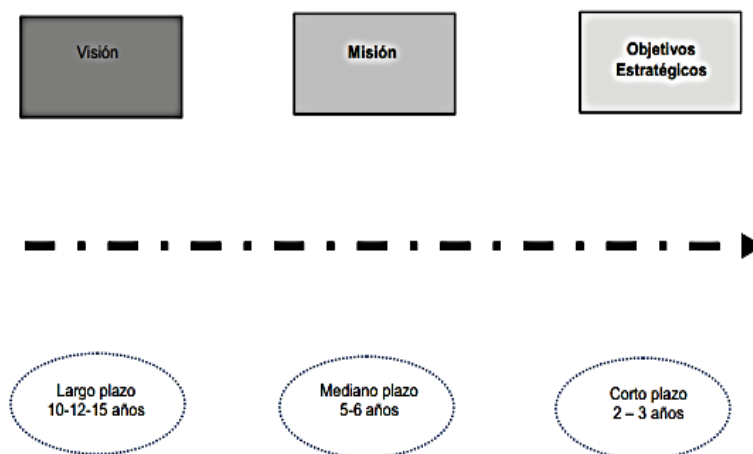
Definiciones similares se encuentran en los **lineamientos** metodológicos que establece el Sistema de Evaluación de Desempeño de México, Uruguay y Costa Rica.

Fuente: *Planificación estratégica e indicadores de desempeño, Armijo, 2011.*

De las distintas definiciones de objetivos estratégicos (OE) empleadas en los manuales metodológicos de varios países, es posible distinguir las siguientes características:

- Se vinculan directamente con la misión.
- Están orientados a definir los resultados esperados para concretar la misión en un período determinado de tiempo.
- Expresan las variables relevantes o críticas del desempeño esperado y éstas son la base para la definición de indicadores de resultado final o impacto.
- Constituyen el instrumento principal para establecer los cursos de acción preferentes en un plazo determinado (en general a mediano plazo), sobre los cuales se establecen los grandes ítems de los recursos necesarios, tal como se observa en la imagen 5.

Imagen 6 Plazos de los objetivos



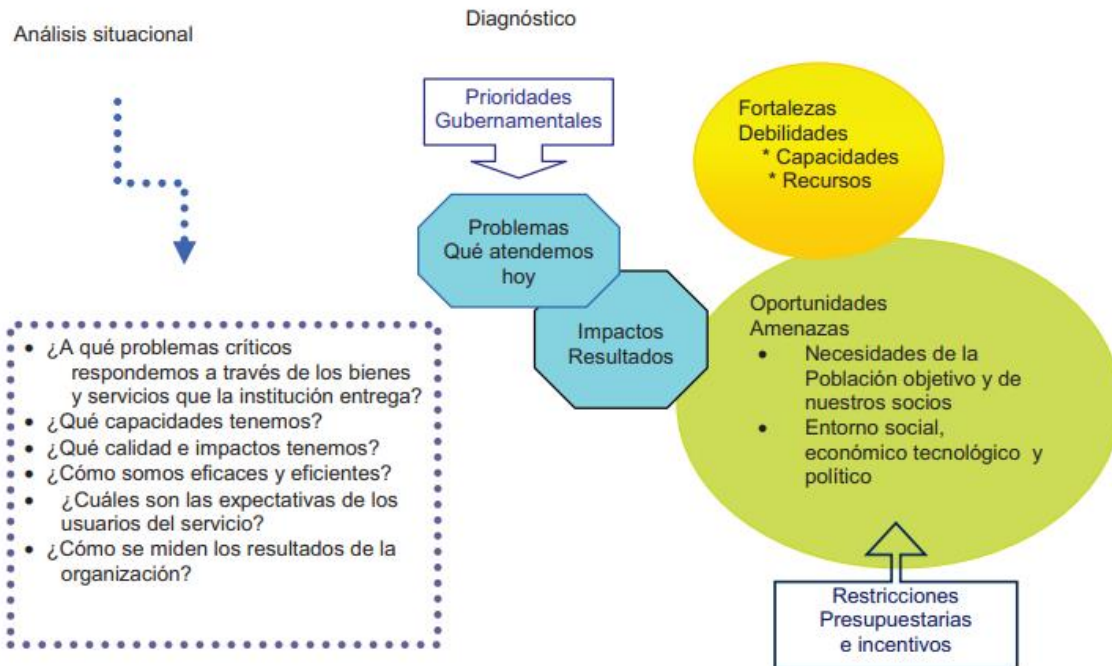
Fuente: *Planificación estratégica e indicadores de desempeño, Armijo, 2011.*

2.3.3.1 Pasos básicos para la definición de los objetivos estratégicos

Después de establecer las "definiciones estratégicas básicas", misión y visión (que tienen un carácter más permanente desde el punto de vista de la gestión), la definición (o validación) de los objetivos estratégicos da comienzo al proceso de planificación estratégica en su versión anual y como fase previa de la formulación del presupuesto.

La identificación de los objetivos estratégicos por parte de la organización requiere partir de un análisis situacional (ver imagen 6), en términos de establecer claramente cuáles son los bienes y servicios que provee, a quiénes, qué problemas se enfrentan en términos de capacidades, de las coberturas, cuál ha sido el desempeño pasado, las expectativas de los usuarios, etc. Este análisis es parte del proceso de diagnóstico que toma como referencia los aspectos internos y externos a la entidad, como se observa en el diagrama siguiente:

Imagen 7 Análisis situacional y FODA



Fuente: *Planificación estratégica e indicadores de desempeño*, Armijo, 2011.

2.4 Análisis de los aspectos internos y externos a la entidad (FODA)

Un paso fundamental que la metodología de PE provee para la definición de los objetivos estratégicos tiene que ver con el antiguo y clásico análisis del ambiente externo y del ámbito interno a la organización a través de la revisión de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA). Este proceso consiste básicamente en un análisis de las brechas institucionales que deben ser intervenidas por la entidad para el logro de los objetivos. Las brechas pueden surgir ya sea por debilidades organizacionales, o bien de eventuales desafíos. Este análisis FODA permite realizar un diagnóstico dinámico de la institución".

El compromiso por un determinado resultado requiere analizar si la organización estará en condiciones de asumir dicho desafío desde el punto de vista de sus capacidades y de las condiciones que le impone el entorno, las cuales inhibirán o potenciarán el logro de los objetivos.

La identificación de las brechas o distancias entre la situación actual (diagnóstico) y la situación futura (resultados esperados), deberán ser enfrentadas a través de diferentes cursos de acción o "estrategias". Por lo tanto, si existe una débil identificación de los resultados esperados (a partir del análisis de problemas), los cursos de acción que se tomen posteriormente no serán factibles.

El tipo de restricciones pueden provenir tanto desde la propia organización (que en este caso convencionalmente se han denominado "debilidades"), o bien desde el ambiente externo, que también se conocen mejor como amenazas. Desde el punto de vista de las condiciones favorables, éstas también pueden provenir desde el ámbito interno que en general se las ha denominado como "fortalezas", o del ambiente externo o entorno a la organización u "oportunidades".

El desempeño logrado por la institución debe responder no solo al cumplimiento de sus objetivos (eficacia) sino también a la eficiencia (o sea con un aprovechamiento pleno de los recursos que se le han encomendado), y la garantía por el cumplimiento de ciertos estándares y expectativas de los usuarios de la política pública (calidad). También debe asegurar que el manejo de los recursos haya sido con "economía", o sea, garantizar un uso adecuado de los recursos públicos, a partir de la generación de ahorros, optimización de cobros, etc.

Sin embargo, el compromiso por los resultados, enfrenta complejidades no menores. Uno de los principales problemas tiene que ver con la dificultad que tienen los directivos públicos para ejercer "gerencia". En efecto, en la mayor parte de los casos existe escasa flexibilidad (que se deriva de débiles mecanismos de control) para tomar decisiones respecto de los recursos. La gestión por resultados, requiere que los directivos actúen como "gerentes" en términos de comprometer resultados a través del establecimiento de objetivos y metas, sin embargo muchas veces, no existen las atribuciones suficientes. Esto explica que en la mayor parte de los casos observados los objetivos estratégicos que redactan las entidades son un listado de funciones permanentes, con muy poca capacidad de innovación y desafíos. (Münch, 2010)

No obstante, estas limitaciones la definición de los objetivos estratégicos permite a los directivos y sus equipos contar con elementos para priorizar su gestión y disponer de una herramienta útil para justificar los requerimientos de recursos presupuestarios en la perspectiva de lograr determinados resultados.

Imagen 8 Ejemplo de análisis FODA



Fuente: *Planificación estratégica e indicadores de desempeño, Armijo, 2011*

2.5 Mapas estratégicos

Para Hernández, 2016, los mapas estratégicos son herramientas que proporcionan una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describirla. Son una descripción gráfica de la estrategia.

El objetivo del Cuadro de Mando Integral (CMI) es dotar a las organizaciones de las métricas (valores numéricos) para medir su éxito. El principio subyacente es que No se puede controlar lo que no se puede medir.

Los mapas estratégicos, que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del CMI, permitieron descubrir un principio más profundo: No se puede medir lo que no se puede describir. El mapa estratégico sirve para describir

la estrategia de una organización y proporciona un marco para ilustrar del modo que la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

En el campo de los negocios, el concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, y plasmado en el libro de ambos Strategic Maps. El concepto fue introducido previamente por ellos mismos en el libro Balanced Scorecard (conocido como Cuadro de Mando Integral o CMI) para representar las relaciones causa-efecto entre indicadores y su vinculación con la estrategia. Los Mapas Estratégicos se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del CMI:

- 1) Los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos. Es decir, la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente.
- 2) La propuesta de valor para el cliente describe el método para generar ventas y consumidores fieles. Así, se encuentra íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes queden satisfechos.
- 3) Los procesos internos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente. Sin embargo, sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen eficazmente.
- 4) Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá. Por lo tanto, en última instancia, tampoco se cumplirán los objetivos financieros.

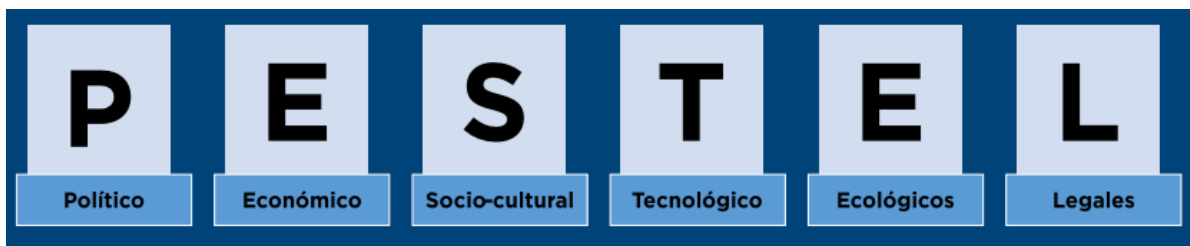
2.6 Análisis PESTEL

Para Torres, 2019 lo define como una herramienta de planeación estratégica que sirve para identificar el entorno sobre el cual se diseñará el futuro proyecto empresarial, de una forma ordenada y esquemática.

2.6.1 Función

El análisis estratégico determina la situación actual de la organización, con la finalidad de crear estrategias, aprovechar las oportunidades, o actuar ante posibles riesgos. Este análisis se guía de los factores de la imagen 9.

Imagen 9 Factores del Análisis PESTEL

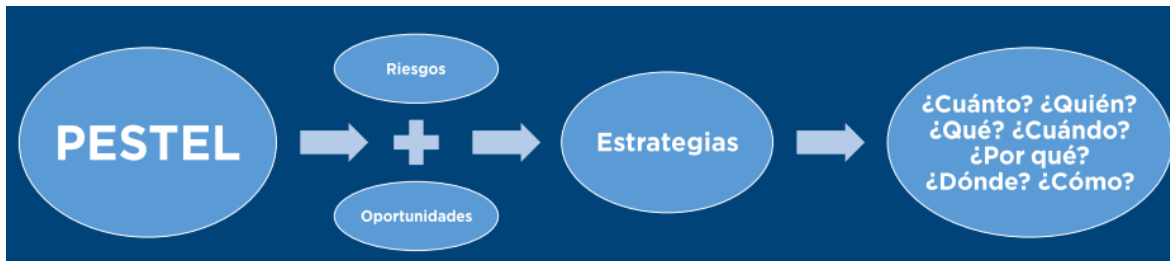


Fuente: *Análisis PESTEL, Torres, 2019.*

Modo de aplicación

La aplicación del PESTEL consiste en identificar y analizar el entorno en el que nos moveremos, para posteriormente, actuar estratégicamente sobre él, El objetivo es comprender qué sucederá en un futuro próximo, y usarlo a nuestro favor. esto se ejemplifica mejor en la imagen 10.

Imagen 10 Aplicación del PESTEL



Fuente: *Análisis PESTEL, Torres, 2019.*

2.7 Empresa Familiar

La empresa familiar es una organización conformada y dirigida por uno o varios miembros de la familia. El grupo de accionistas debe establecer sus propias metas y definir la naturaleza con la relación con el negocio.

2.7.1 Definición

Se considera empresa familiar aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar.

Una empresa familiar es aquella empresa en la que el capital y en su caso la gestión o el gobierno están en manos de una o más familias, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar.

2.7.1 Características de las PYMES

De manera muy general todas las pequeñas y medianas empresas (PYMES) comparten casi siempre las mismas características, por lo tanto, se podría decir, que estas son las características generales con las que cuentan las PYMES:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad y por lo general son de carácter familiar
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo
- Personal poco calificado o no profesional
- Poca visión estratégica y capacidad para planear a largo plazo
- Falta de información acerca del entorno y el mercado
- Falta de innovación tecnológica, puede deberse a falta de recursos, o por no contar con el espíritu innovador necesario
- Falta de políticas de capacitación, se considera un gasto, no una inversión, al no poder divisar las ventajas a largo plazo que puede generar
- Tienden a realizar sus procesos de la misma forma con la idea de que cuando un método no funciona mal, se mantiene sin analizar si existen otros mejores
- Falta de liquidez

2.7.2 Clasificación de las PYMES

Existen a nivel internacional distintas definiciones de las micros, pequeñas y medianas empresas, dependiendo de las diferentes agencias clasificadoras. La diversidad de criterios para definir a las PYMES a nivel mundial tiene que ver finalmente con características políticas y económicas de cada nación.

En México se clasifican en función del número de empleos y de acuerdo al sector económico al que pertenecen:

Imagen 11 Clasificación de las PYMES

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0 a 10	0 a 10	0 a 10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	251 y más	101 y más	101 y más

Fuente: INEGI, *Censos Económicos, 2004*.

2.8 Modelo de tres círculos de la empresa familiar

Este modelo describe el sistema de empresas familiares como subsistemas independientes pero sobrepuestos: empresa, propiedad y familia.

Cualquier persona de este tipo de empresa puede ser colocada en uno de los siete sectores que forman al sobreponerse los círculos de los subsistemas.

- Círculo Familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar.

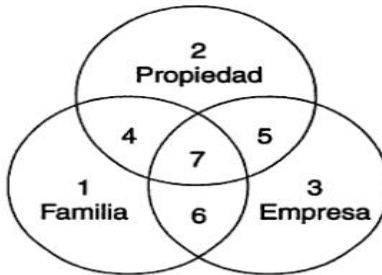
- El círculo Empresa comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía.
- El círculo Propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre ésta.

En esta propuesta todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una empresa familiar (imagen 12), pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos. Por ejemplo: alguien que pertenezca a la familia pero que no sea empleado ni propietario, se encuentra ubicado en el área marcada con el número uno. Por otro lado, un empleado que no tenga relación con la familia ni con la propiedad de la empresa estaría en el círculo tres. Otro ejemplo lo constituye un socio que no trabaje en ella y no tenga vínculos familiares en el número dos. Los otros subconjuntos o intersecciones dan la condición para un propietario familiar no empleado (cuatro), propietario no familiar empleado (cinco), familiar no propietario empleado (seis) y el familiar propietario perteneciente a la empresa en el subconjunto siete.

Las posiciones posibles son amplias, y cada persona tendrá su propia composición. Esto da una idea de lo complicado que puede resultar la administración de las empresas familiares, por los factores que están involucrados.

Este modelo representa una herramienta útil para entender la fuente de los conflictos interpersonales, de los problemas de roles, las prioridades y los límites de las empresas de este tipo.

Imagen 12 Modelo de tres círculos



Fuente: *Elaboración propia, 2022.*

2.9 Etapas de la empresa familiar y sus características.

- Primera etapa, empezando el negocio: ésta es emprendida por una generación adulta menor de 35 años y por lo general existen hijos menores de 20 años.

Principales retos de la empresa familiar:

- Obtención del capital.
 - Crear una empresa conyugal funcional.
 - Tomar las decisiones de la relación familia y trabajo.
 - Crear relaciones con la familia extendida
 - Educar y criar a los hijos.
 - Elegir una estructura de propiedad para la siguiente generación (plan de sucesión, consideraciones financieras y propias del dueño).
-
- Segunda etapa, ingreso de los hijos al negocio: la generación de los padres es entre los 35 y 50 años y los hijos están entre los 20 y 30 años.

Principales retos:

- Manejar la transición de la edad madura (auto evaluación de los padres).
 - Facilitar un buen proceso de las decisiones iniciales relativas a la carrera, la familia deben apoyar a los hijos en la transición de la niñez a la vida productiva de adultos, criterio de ingresos, trayectoria de carrera, los hijos empiezan a decidir si trabajarán o no en la empresa familiar, explicar las oportunidades que brinda la empresa como futuros dueños y líderes.
 - Debido a que el control efectivo se empieza a dar entre los hermanos, uno de los retos es el proceso para compartir el control.
 - Definir la función de los hermanos propietarios que no trabajan en la empresa.
 - Atraer y mantener el capital.
-
- Tercera etapa, encuentro generacional: la edad de los padres oscila entre los 50 y 65 años, los hijos entre los 30 y 45 años. Es más evidente la mezcla de propietarios empleados y no empleados.

Principales retos:

- Fomentar la cooperación y comunicación entre generaciones
- Alentar el manejo constructivo de los conflictos (padres que pueden reconocer los puntos de vista de los hijos y a la inversa)
- Dirigir la familia de la tercera generación que trabaja en forma conjunta (debido a que se juntan tres generaciones es difícil manejar la dinámica intergeneracional).



CAPITULO III

HISTORIA DE EMPRESA MORALES EN AMECAMECA

3.1 Presentación

La empresa Familiar Morales, a lo largo de 38 años consecutivos, ha sido un negocio con un buen reconocimiento, ofreciendo a la venta una alta variedad de productos enfocados a la panificación y elaboración del tradicional “cocol” buscando siempre ese sabor único y casero, contando con variantes de piloncillo, nata, huevo, nuez y combinado. Pero también ofrece un servicio de entrega a domicilio sin costo y con la misma calidad, precios por mayoreo y sobre todo destaca en su atención al cliente, pues a partir de los comentarios que ellos hacen, la empresa elige las decisiones a seguir en un futuro y como mejorar en su negocio.

A lo largo de todos los años que ha estado presente en el mercado regional, ha procurado ofrecer la mayor variedad de productos, tanto de consumo en generaciones pasadas, al igual que en las actuales, esto para adaptarse a todas las necesidades posibles, además de ampliar el tamaño de su mercado. La Empresa Familiar Morales, se encuentra dentro del Estado de México, específicamente en: Amecameca Estado de México, con dirección en calle progreso #18 Col. Zentlalpan, como se muestra en la imagen a continuación.

Imagen 13 Ubicación de la Empresa Familiar Morales



Fuente: *Google Maps, 2022.*

El horario de atención de servicio y venta es de lunes a viernes, de 8:00 a.m. a 1:00 p.m. y los sábados y domingos de 7:00 a.m. a 2:00 p.m.

Imagen 14 La empresa familiar Morales

Se muestran las instalaciones de la empresa familiar:



Fuente: Elaboración propia, 2022

Sobre los productos ofrecidos en la Empresa Familiar Morales, se procura el tener una variedad significativa, debido a la demanda de los clientes y personas pues los gustos varían así como el sabor y textura que buscan en unocol, esto se aprecia en la siguiente fotografía

Imagen 15 La empresa familiar Morales variedad de productos



Fuente: *Elaboración propia, 2022*

3.2 Reseña histórica de la Empresa Familiar Morales

El 04 de junio de 1984, se fundó la Empresa Familiar Morales, ubicada en el pueblo de Zentlalpan, Municipio de Amecameca. Su fundador Roberto Morales, entró al mercado como un negocio pequeño, ofreciendo únicamente los servicios de panadería tradicional y cocolos normales a base de piloncillo, ya que, el pueblo solía ser pequeño y no existía tanta variedad de negocios, posteriormente, el pueblo comenzó a crecer, al igual que las demandas hacia el negocio, por lo que el fundador, decidió también ofrecer a la venta cocolos de otros sabores e ingredientes, ofrecer el servicio de distribución de los mismos.

De la misma forma que el negocio iba creciendo considerablemente, al igual que la demanda, Roberto Morales se vio obligado a contratar nueva mano de obra, quienes lo apoyaran en el desarrollo y mantenimiento de su negocio. Al contar con una familia de tamaño mediano, decidió apoyarse de los miembros de ésta, tanto por el apoyo en el mantenimiento y orden de la empresa, al igual para garantizar la participación de la empresa durante varias generaciones. En la actualidad, el negocio se ha expandido más, tanto en el tamaño de sus instalaciones, el número de trabajadores y en su variedad de productos que ofrece. Actualmente la empresa cuenta una gran diversidad de personal, pertenecientes todos a la familia Morales y ha mantenido el mismo giro. Se pretende que la siguiente generación, mantenga en pie a la empresa y así sea, durante dos o más generaciones. A pesar de las distintas problemáticas que se han presentado en la Empresa, tanto con los lazos familiares, como causas externas, por ejemplo, la pandemia por COVID, la empresa, gracias a la participación de todos, se ha mantenido funcionando de la misma manera, han sabido enfrentar las distintas adversidades económicas y familiares durante más de tres décadas, por lo que dentro del pueblo de Zentlalpan y el Municipio de Amecameca, sigue siendo una de Las Empresas Familiares que se ha mantenido en pie y eso ha ganado su propio reconocimiento.

3.3 Estructura Organizacional

Robbins, 2005. Define a la Estructura Organizacional como la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización.

Dentro de la Empresa Familiar Morales, su Estructura Organizacional, se encuentra comandada por su fundador, Roberto Morales, derivándose de ahí los demás miembros de la familia, con sus respectivas actividades. En el siguiente

gráfico, podremos observar su estructura y quiénes la conforman. De acuerdo a la tabla:

Tabla 2 Estructura Organizacional de la Empresa Familiar Morales

No.	Nombre	Ocupación
1	Roberto Morales	Jefe
2	Laura Piedra	Compra de materia prima
3	Alexandro Morales	Distribución del producto
4	Carlos Morales	Empaquetado
5	Joana Morales	Vendedora del producto
6	Adrián Morales	Contacto con el cliente
7	Uri Iruz	Distribución del producto

Fuente: *Elaboración propia, 2022.*

Como se puede observar en el gráfico presentado anteriormente, dentro de la Empresa Familiar Morales, el fundador o gerente, cuenta con 6 empleados, quienes son los encargados de realizar distintas tareas y funciones, bajo el mando del gerente, se encuentran los 3 hijos, que son quienes desarrollan más actividades en la organización y se pretende que sean las encargadas de mantener en el mercado a la Empresa Familiar Morales, posteriormente se encuentran 3 integrantes más, quienes en la mayoría de las veces, realizan tareas secundarias.

3.4 Análisis Contextual

El Análisis de Contexto, consiste en determinar los aspectos internos tales como las Fortalezas y Debilidades, y luego determinar los aspectos externos como las Oportunidades y Amenazas, para luego establecer las estrategias que ayudaran a la solución de distintas problemáticas. La Empresa Familiar Morales, cuenta con distintas problemáticas, que, a lo largo de años, no han permitido una mayor expansión en el mercado, debido a la falta de organización y diferentes carencias

con las que se cuentan, siendo así, que la empresa solo ha garantizado su permanencia, sin embargo, se cuentan con las facultades para crecer, sin embargo, como se mencionaba anteriormente, hay dificultades que se lo han impedido.

3.5 Análisis FODA

Al igual que en la mayor parte de las empresas, existen tanto Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que pueden ser quienes definan el rumbo de la empresa, las mismas que pueden provocar que la empresa pueda cumplir sus metas y objetivos, al igual que puede ser quienes detengan a la empresa o llegue a su final sin continuar presente en las generaciones En el siguiente gráfico, se muestra el análisis FODA, de la Empresa Familiar Rodríguez, para que se pueda comprender de una mejor forma el contexto en el que se encuentra la organización.

Cuadro 2 Análisis FODA Empresa Familiar Morales

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento • Mercado definido • Unión familiar • Confianza • Clientes 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento empresarial • Innovación • Ampliación del mercado
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miedo al crecimiento empresarial • Falta de conocimientos • Ausencia de compromiso 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mucha competencia • Aumento en costos • Quebrantamiento familiar

Fuente: *Elaboración propia,2022.*

Como se puede observar en el cuadro anterior, al ser una empresa familiar, suele tener muchas cosas positivas dentro del mercado, que pueden permitir su crecimiento y expansión en el mercado. Otro de los puntos importantes, es que, al manejar una relación previamente familiar, dentro del ámbito empresarial, puede existir una mejor convivencia y un lazo más fuerte en cuanto a la confianza, esto trae consigo, que, al existir conflictos, puedan ser resueltos con mayor facilidad y en menor tiempo.

En el ámbito negativo, al ser una empresa que está cambiando de generaciones, puede quedarse conocimiento obsoleto, que detenga su desarrollo y pueda haber diferencias entre los integrantes, cuando exista el cambio de mando dentro de la empresa.

La importancia del pasado y el futuro que puede llegar a tener una Empresa Familiar, dependiendo de cada una de las características que tengan tanto empresa como familia, ya que puede existir ventajas, así mismo que desventajas en mantener relaciones tanto empresariales como familiares, ya que serán quienes definan el futuro de la organización. Además de la gran importancia de implementar nuevas estrategias para un crecimiento seguro en el mercado y el cumplimiento de metas y objetivos de la misma.


3.6 Problemática

Derivado de los análisis anteriores algunas de las problemáticas que se presentan en la investigación son:

- **No hay definición de puestos:** Al ser una empresa familiar, los puestos no fueron definidos en su totalidad, debido a que, al ser familia, no hay un jefe quién definiera cada una de las áreas y las tareas a realizar, provocando que algunas tareas si sean realizadas en tiempo y forma, mientras otras tantas no, provocando que ciertas actividades se vean detenidas a falta de él orden para realizar las actividades.
- **Ausencia de Liderazgo:** Se puede percibir que, dentro de la organización, no se ha definido un líder como tal, que sea el encargado de orientar a los demás para el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa, se cree que la ausencia de liderazgo dentro de las empresas familiares, es debido a que no quieren poner en riesgo sus lazos familiares provocando que alguien se sienta más o menos al seguir a un miembro de la familia como el líder dentro de la empresa.
- **Falta de Compromiso de todo el personal:** Los integrantes de la familia, únicamente se ven obligados a cumplir con algunas de las tareas asignadas, sin embargo, no se han dado a la tarea de observar realmente que tan importante es la realización de la actividad y cómo es que impacta en el desarrollo de las tareas de los otros integrantes. Además, los integrantes se ven obligados únicamente al cumplimiento de las actividades del día a día, pero nadie ve más allá de ello. Es decir, no hay cierta preocupación por un futuro, por seguir manteniendo en pie a la empresa o por mejorar su amplitud en el mercado.
- **Carecen del establecimiento de horarios:** Dentro de la organización, no existen horas fijas, debido a que la mayor parte de los integrantes, no tiene

una participación constante con sus actividades, mientras que algunos otros pasan más horas dentro de la empresa.

- **No hay sueldos fijos:** Derivado del problema antes mencionado, al no haber un equilibrio en las horas de participación dentro de la empresa entre los propios integrantes, tampoco hay un equilibrio en los sueldos, esto suele ser un problema grave, debido a que en la paga de los sueldos puede salir perjudicada la utilidad propia de la empresa.
- **Carencia de estrategias de Marketing:** Se piensa que, al ser una empresa reconocida dentro de la localidad, no es necesaria más publicidad, sin embargo, cabe destacar, que las actuales generaciones, no tienen el mismo conocimiento que las pasadas, el uso de nuevas estrategias dentro de la mercadotecnia, permitirá mayor ampliación dentro de sus clientes.
- **Ausencia de estructura organizacional:** Al no tener actualizaciones constantes, el conocimiento que tienen algunos de los integrantes de la empresa, suele ser viejo y obsoleto, ya que no tienen la misma preparación y el conocimiento de los más jóvenes, por lo que la implementación de nuevas herramientas para un mejor desarrollo de la empresa no ha sido puesta en práctica.

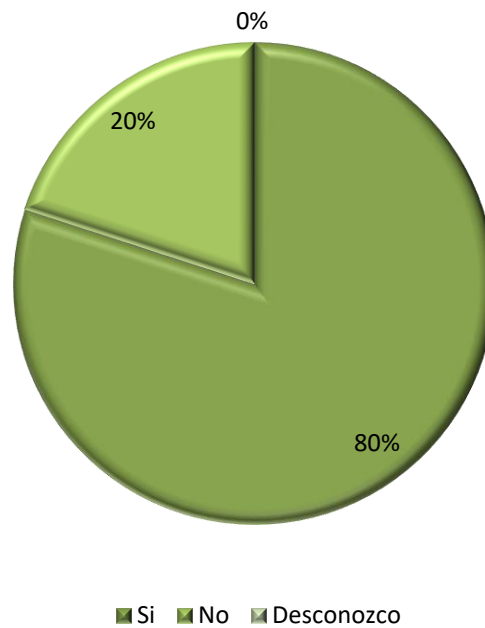


CAPITULO. IV
ANÁLISIS GRAFICO,
DIAGNÓSTICO Y
PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

4.1 Análisis Grafico

A continuación se muestran los resultados hacia los encuestados trabajadores en la empresa familiar Morales:

Grafica No. 1 Ventas

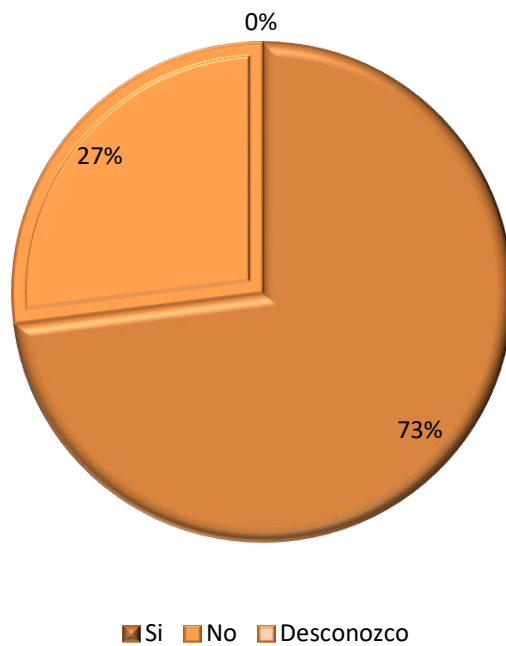


Fuente: Elaboración propia, 2022

Interpretación:

De acuerdo con los resultados el **80%** de los encuestados **indico que si se vende** mucho en el negocio Morales.

Grafica No. 2 Identificación de lider

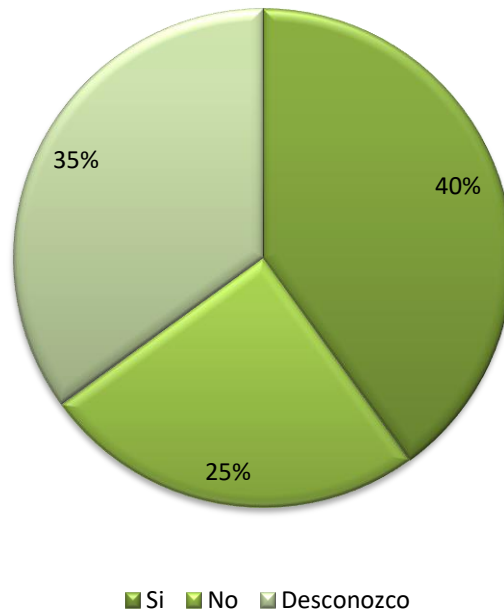


Fuente: Elaboración propia, 2022

Interpretación:

El **73%** de los encuestados menciona que **si existe un líder ya que el titular aparte de representar es admirado.**

Grafica No. 3 Definición de tareas

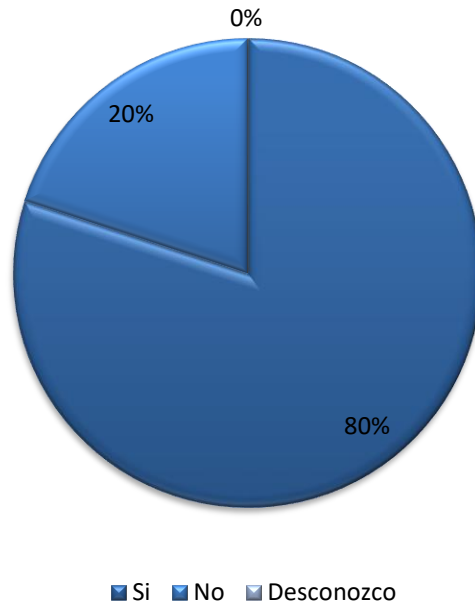


Fuente: Elaboración propia, 2022

Interpretación:

El 40 %de los empleados indico que es necesario la definición de tareas y puestos en el negocio. Mientras que el 35% índico que desconocen si sea necesario definir las tareas y puestos.

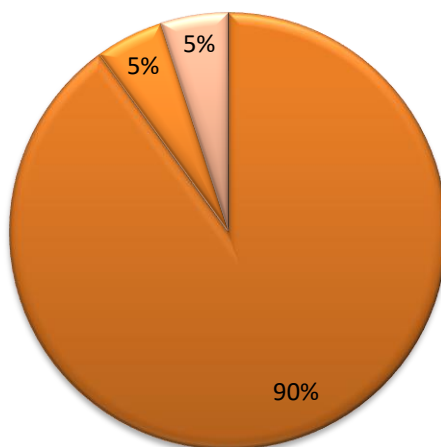
Grafica No. 4 Descripción de actividades



Fuente: Elaboración propia, 2022

Interpretación: El **80%** de los encuestados dice que **si es de gran importancia la descripción de actividades** en el negocio para su buen funcionamiento.

Grafica No. 5 Identificación de puestos



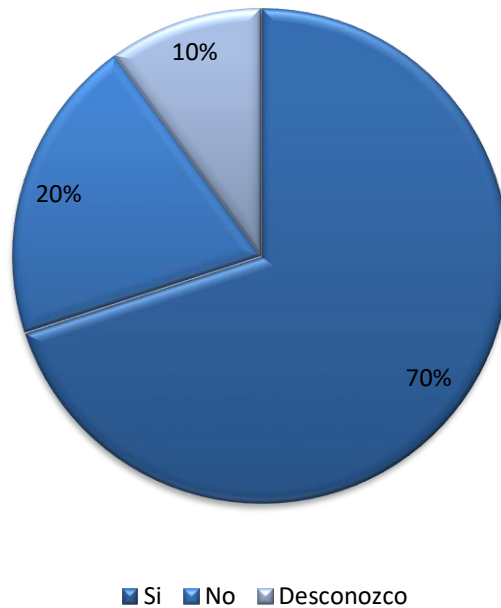
■ Si ■ No ■ Desconozco

Fuente: Elaboración propia, 2022

Interpretación:

De los integrantes del negocio el **90%** de los encuestados menciona que **si saben que puestos hay en el negocio** y como se distribuyen las tareas en el negocio

Grafica No.6 Organización

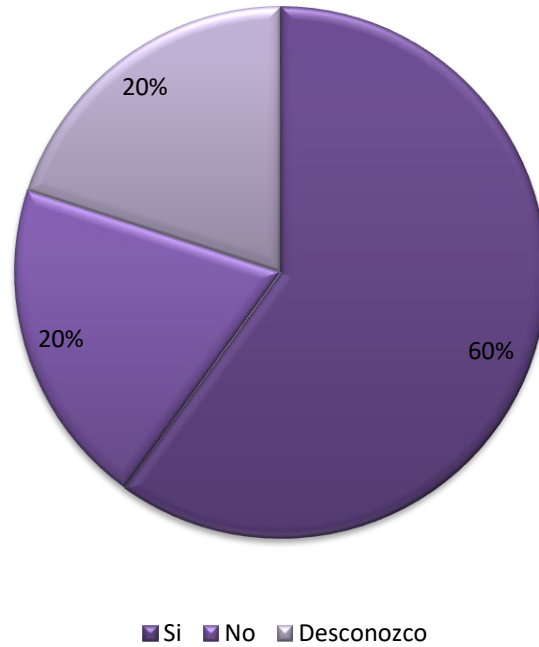


Fuente: Elaboración propia, 2022

Interpretación:

El **70%** de los encuestados dice que **el dueño si organiza bien las actividades como su distribución** y asignación de puestos en el negocio.

Grafica No. 7 Asignacion de tareas

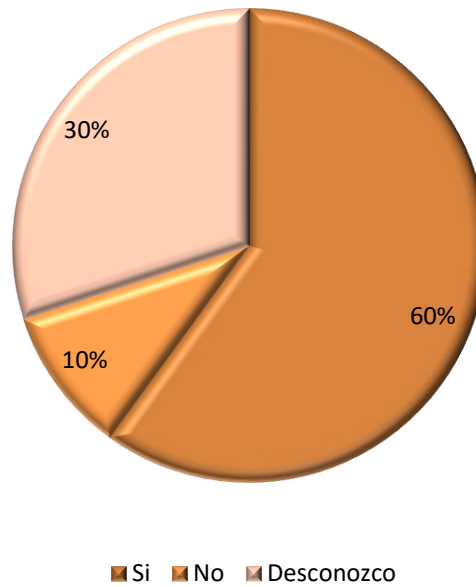


Fuente: Elaboración propia, 2022

Interpretación:

A los encuestados del negocio Morales el **60%** dice que las tareas que se realizan en el lugar de trabajo **si se asignan de manera adecuada**

Grafica No. 8 Perdurabilidad de la empresa

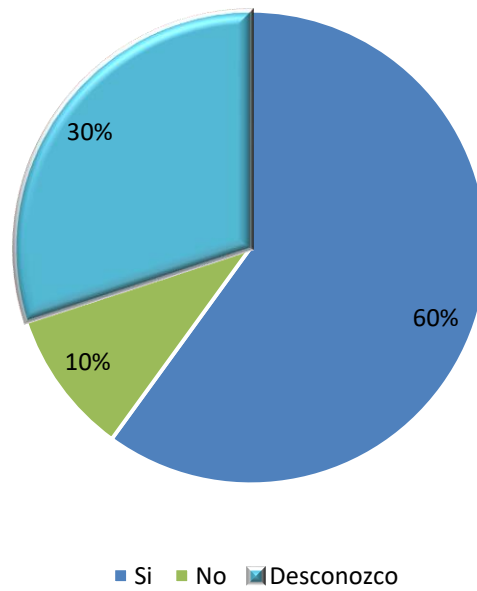


Fuente: Elaboración propia, 2022

Interpretación:

A los integrantes que trabajan en el negocio Morales el **60%** menciona que **el negocio si podría durar por mas generaciones siguientes**, mientras que el 30 % dice que desconoce si el negocio podría seguir laborando en las futuras generaciones.

Grafica No. 9 Clima laboral

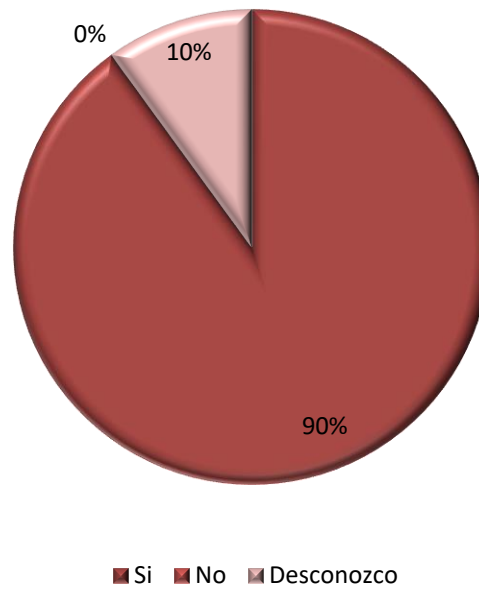


Fuente: Elaboración propia, 2022

Interpretación:

El **60%** de los encuestados dice que si hay un cordial trato hacia las personas que trabajan ahí en el negocio.

Grafica No. 10 Identidad

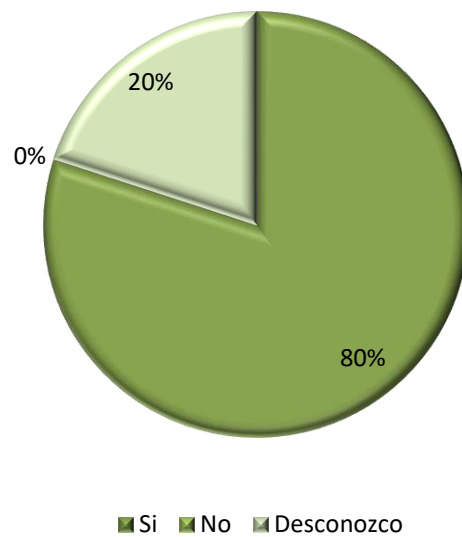


Fuente: Elaboración propia, 2022

Interpretación:

A los encuestados del negocio Morales el **80%** dice que si se siente comprometido con el negocio ara hacer un buen funcionamiento mientras que el 20% dice que desconoce si se siente comprometido.

Grafica No. 11 Motivacion

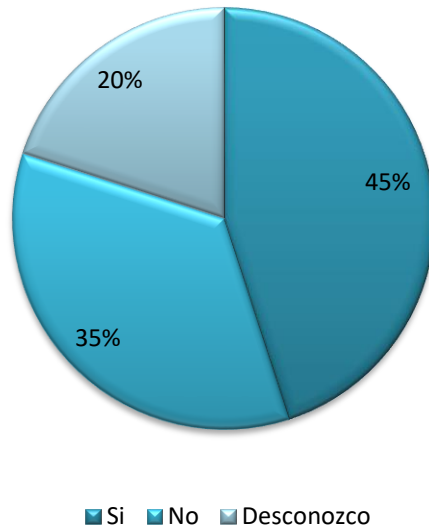


Fuente: Elaboración propia, 2022

Interpretación:

El 80% de los encuestados menciona que si le gusta ir a trabajar al negocio y se siente motivado para trabajar

Grafica No. 12 Publicidad

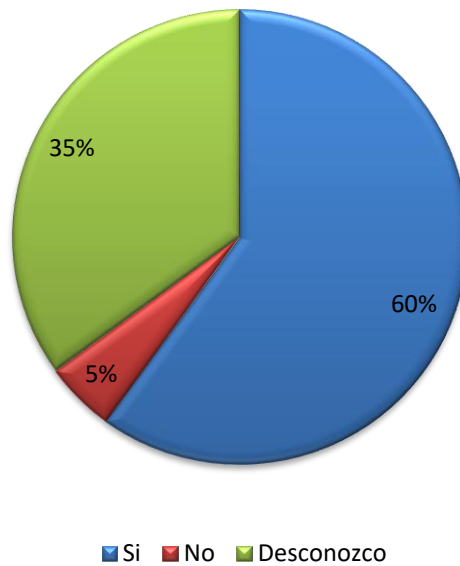


Fuente: Elaboración propia, 2022

Interpretación:

El **45%** de los encuestados señala que, si hay una buena difusión del producto hacia el exterior para su venta, mientras que el **35%** dice que no hay buena difusión del producto hacia el exterior

Grafica No. 13 Expansion de negocios

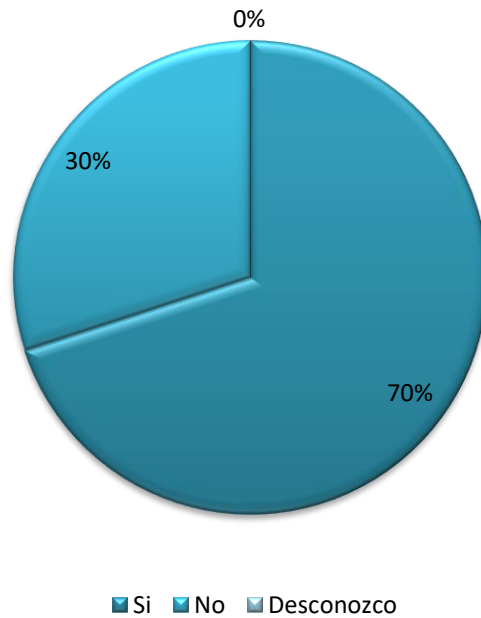


Fuente: Elaboración propia, 2022

Interpretación:

El **60%** de los trabajadores que fueron encuestados señala que **el negocio si es reconocido y también que podría expandirse** para su crecimiento del mismo.

Grafica No.14 Perdurabilidad

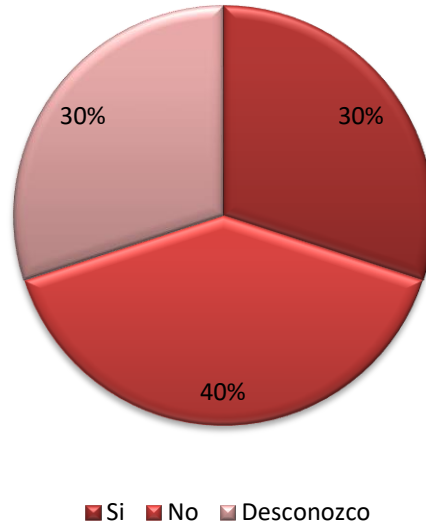


Fuente: Elaboración propia, 2022

Interpretación:

El **70%** de los encuestados dice que **el negocio si puede perdurar durante las futuras generaciones** en la elaboración de su producto.

Grafica No. 15 Publicidad e innovación



Fuente: Elaboración propia, 2022

Interpretación:

El **40%** de los encuestados menciona que **las estrategias de publicidad no son innovadoras** en cuanto a la elaboración del producto, mientras que el **30%** de los encuestados dice que **desconoce si la publicidad es innovadora** al igual se menciona que el **30%** restante **dice que sus estrategias de publicidad si son innovadoras**

4.2 Diagnostico

Cuadro No. 3 diagnostico en la empresa familiar Morales

No.	Problemática	Solución	Evidencia
1	No hay definición de puestos	Creación de perfiles de puestos	4.3.1 Se elaboró un formato para definir los perfiles de puesto de acuerdo con las necesidades y acciones requeridas
2	Ausencia de liderazgo	Tomar un curso diplomado dueños e hijos	4.3.2 Curso de liderazgo de equipos adquirido en la plataforma oficial de la Universidad de Michigan
3	Falta de compromiso	Aplicar estrategias de motivación extrínseca e intrínseca	4.3.3 Se aplicaron técnicas personales de líder a subordinado como: Reconocimientos y felicitaciones Bonos de puntualidad Bonos de productividad Bonos por ventas
4	Carecen de Horarios	Creación de Roles y Horarios	4.3.4 Se propuso un horario que estructura los roles y tareas por áreas
5	No hay sueldos fijos	Establecer sueldos	4.3.5 Se elaboró un formato para el pago de nómina por empleado donde se puede visualizar los ingresos mensuales recibidos a cada uno de los trabajadores de la empresa

Fuente: *Elaboración propia, 2022.*

4.3 Propuestas de solución

Se considera que las propuestas de solución son las más factibles para resolver los distintos problemas y conflictos que se presentan en la Empresa Familiar Morales. Además de que son soluciones que pueden adaptarse al tiempo de empresa, sin olvidarse de las cualidades que tiene cada uno de los trabajadores.

4.3.1 Formato para definir los perfiles de puestos

La empresa Morales a implementado un nuevo formato para definir el perfil de puesto necesario para los actuales y nuevos empleados

Tabla No. 3 tabla de puestos

Puesto	Trabajadores
Dueño	1
Finanzas	2
Ventas	3
Compras	2
Repartidor	2
Encargado de Producción	2
Batidor	1
Amasadoras	4
Horneros	2
Empaquetado	4
Limpieza	2

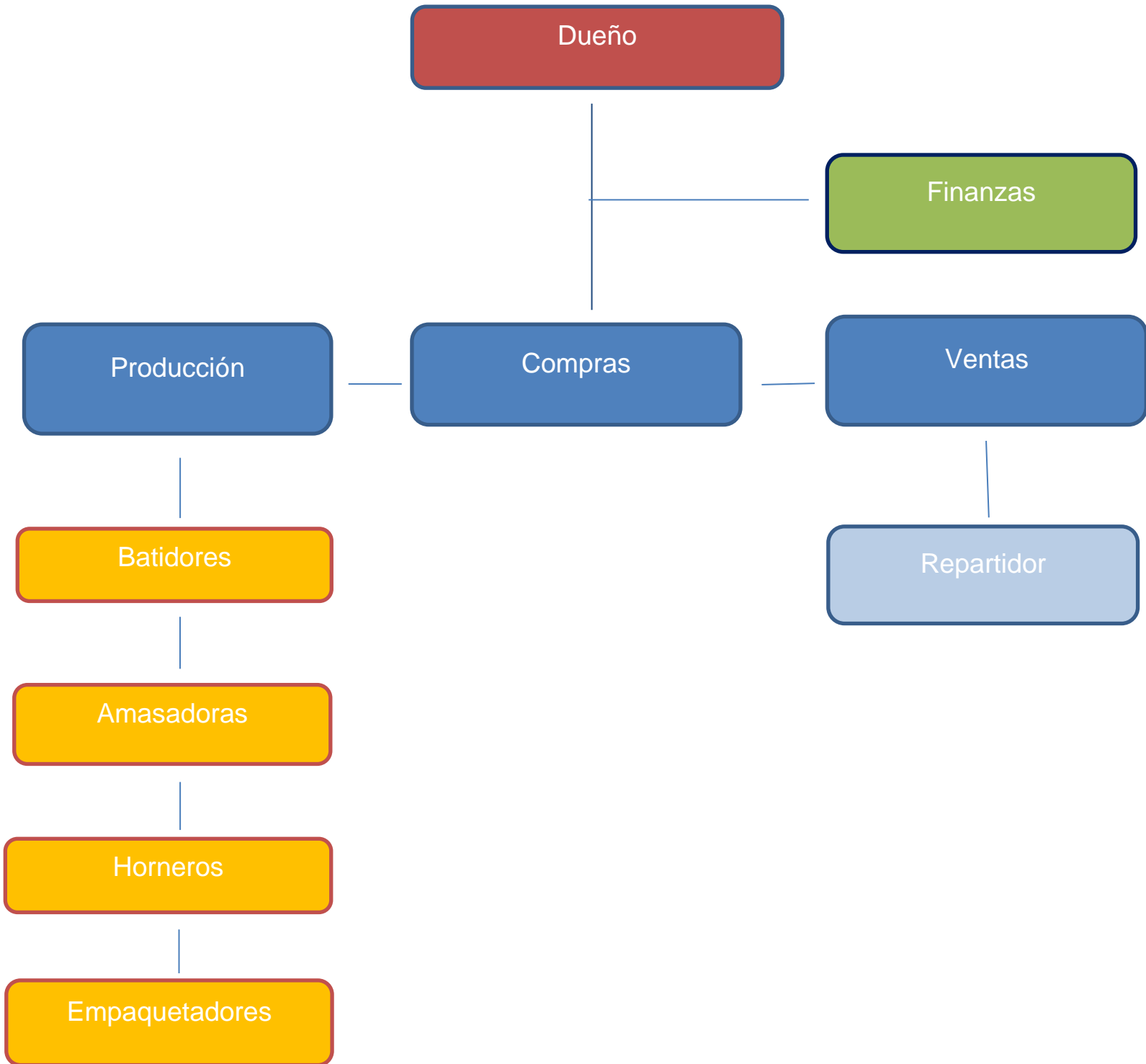
Fuente: *Elaboración propia, 2022.*

Tabla No. 4 Perfil de puesto

Puesto:	
Características	Ofrecemos
Sexo:	1. Sueldo base más bonos
Edad:	2. Crecimiento de acuerdo a su desempeño
Escolaridad:	3. Buen ambiente laboral
Responsable	
Proactivo	
Puntual	

Fuente: *Elaboración propia, 2022.*

Cuadro No. 4 Detección de puestos



Fuente: *Elaboración propia, 2022.*

4.3.2 Conferencia sobre el Liderazgo

La empresa Morales fomento a todos los integrantes de la empresa a asistir a una conferencia sobre el Liderazgo en el mes de Marzo con una duración aproximada de 1 hora, esta platica está certificado por La Universidad Autónoma del Estado de México, y se llevara a cabo los días 13, 14 y 16 de Marzo de manera presencial.

Imagen No. 16 Curso Liderazgo de equipos

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
COORDINACIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

TE INVITAN AL CURSO:

LIDERAZGO

OBJETIVO GENERAL
Promover la formación de hombres y mujeres capaces de impulsar y generar un cambio en la sociedad, con el propósito de impulsar un liderazgo humanístico, creativo y transformador en el ámbito laboral, profesional y personal.

Dirigido a:
Todo el Personal de Confianza

REQUISITOS:
1. Correo Electrónico Institucional (@uaem.mx)
2. Equipo con cámara y micrófono

Fechas:
13, 14 y 16 de Marzo del 2023

Horario:
13:00 – 15:00 Horas.

Modalidad:
Presencial

Temas :
I. LIDERAZGO
II. AUTOESTIMA
III. ASERTIVIDAD
IV. APERTURA DEL CAMBIO

REALIZA TU PRE-REGISTRO EN ESTE LINK
<https://forms.gle/q1eCHsMr7opUXk968>

Informes :
capadtaacion.desarrollo@uaem.mx
Departamento de Desarrollo y Capacitación

¡INSCRIBETE!
DEL 09 AL 14 DE OCTUBRE DE 2020.

Consulta el contenido temático del curso en la página web de la UAEM, en el siguiente link:
<https://www.uaem.mx/coordination-institucional/rectoria/coordination-general-de-planeacion-y-administracion/depto-de-desarrollo-y-capacitacion/>

UAEM
Per una humanitat culta
RECORRER
2017-2020

Fuente: Elaboración propia, 2022.

4.3.3 Estrategias de motivación extrínseca e intrínseca

Se darán a conocer los incentivos que dará la empresa después de un buen desempeño laboral dentro de la misma para así el personal se sienta motivado y de la misma manera obtenga un crecimiento personal.

Cuadro No. 5 Motivación extrínseca

Motivación Extrínseca	
Bono de Puntualidad	A los empleados que lleguen al centro de trabajo a la hora establecida se le dará un bono de \$300 mensuales por su puntualidad a las instalaciones
Bono por ventas	A los empleados encargados de la venta del producto se les dará un incentivo de \$300 por semana si se llega a la meta esperada en ventas
Bono de Productividad	Se le dará un pago extra al empleado, adicionalmente a su salario como un premio, cuando el empleado alcanza o supera los objetivos establecidos por la empresa
Bono de Antigüedad	Se le reconocerá con un incentivo cada fin de año al personal que año con año siga trabajando en la empresa

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Cuadro No. 6 Motivación intrínseca

Motivación Intrínseca	
Reconocimiento por productividad	A todos los trabajadores que sean productivos y ayude a la organización a cumplir con sus objetivos se le hará y posteriormente se le entregará un reconocimiento por su buen desempeño al igual de que se colocará una fotografía como premio a empleado del mes
Pequeña convivencia en cumpleaños	Se planea una pequeña convivencia cada que un empleado cumpla años después de la producción
Reconocimiento por lealtad y disciplina	Se le hará entrega de un reconocimiento por su buena disciplina en la organización y lealtad a la misma

Fuente: Elaboración propia, 2022.

4.3.4 Cronograma de actividades

Gracias a la implementación del cronograma será mucho más fácil identificar las actividades pendientes que se deben realizar a lo largo de un día hábil, las tareas deben cumplirse en ese orden para que los demás trabajadores no tengan inconvenientes al realizar sus tareas.

También cabe destacar, que al tener orden en las actividades que serán atendidas en la empresa, se puede garantizar una estabilidad e incluso un crecimiento gracias al cumplimiento en tiempo y forma por parte de los trabajadores al desarrollar sus tareas al largo de la semana y jornadas de trabajo.

- Las actividades realizadas durante las semanas en el área de trabajo son:
- Sanitación
- Ordenamiento del área de trabajo
- Inicio de la producción
- Limpieza
- Ventas
- Conteo de productos faltantes para el día siguiente de producción
- Hablar con proveedores
- Contabilidad

Cuadro No. 7 Cronograma de actividades

Descripción de la actividad	L	M	M	J	V	S	D
Sanitización Horario: 3:40 am – 3:50 am	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Ordenamiento del área de trabajo Horario: 3:50 am – 4:00 am	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Inicio de producción Horario: 4:00 am – 2:00 pm	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Fin de producción Horario: 2:00 pm	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Limpieza Horario: 2:00 pm – 3:00 pm	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Ventas (repartición del producto) Horario: 10 am – 3:00 pm	✓		✓		✓	✓	
Conteo de productos faltantes para la siguiente elaboración		✓		✓			
Hablar con los Proveedores Horario: 9:00 am – 9:30 am			✓		✓		
Contabilidad Horario: 7:00 pm – 8:00 pm	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Cierre de la empresa Horario: 5:00 pm	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

Fuente: Elaboración propia, 2022.

4.3.5 Establecimiento de sueldos

La empresa familiar Morales a diseñado un modelo para el otorgamiento, seguimiento y registro de sueldos para todos los integrantes que laboren en la empresa, donde no solo se tiene un orden sino la asignación mensual de los sueldos por trabajador.

Imagen No. 17 Formato para el registro y pago mensual de los sueldos

2022 Importes mensuales Roberto Morales Aguilar			
Director ejecutivo			
Mes	Salario	Salario variable	Total
Enero	5500.00 (MXN)	0 (MXN)	5500.00 (MXN)
Febrero	5500.00 (MXN)	0 (MXN)	5500.00 (MXN)
Marzo	5500.00 (MXN)	0 (MXN)	5500.00 (MXN)
Abril	5500.00 (MXN)	0 (MXN)	5500.00 (MXN)
Mayo	5500.00 (MXN)	0 (MXN)	5500.00 (MXN)
Junio	5500.00 (MXN)	0 (MXN)	5500.00 (MXN)
Julio	5500.00 (MXN)	0 (MXN)	5500.00 (MXN)
Agosto	5500.00 (MXN)	0 (MXN)	5500.00 (MXN)
Septiembre	5500.00 (MXN)	0 (MXN)	5500.00 (MXN)
Octubre	5500.00 (MXN)	0 (MXN)	5500.00 (MXN)
Noviembre	5500.00 (MXN)	0 (MXN)	5500.00 (MXN)
Diciembre	5500.00 (MXN)	0 (MXN)	5500.00 (MXN)

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

La planeación estratégica es una herramienta que tiene incidencia en el desempeño, productividad, rentabilidad y continuidad de las empresas familiares de ahí la importancia de su implementación si consideramos que este tipo de negocios tienen en su mayoría un ciclo corto de vida. En el presente trabajo de investigación se encontró que sí existe relación entre el desempeño de las empresas familiares y su planeación estratégica. Sin embargo, la mayoría de las empresas estudiadas adolecen de este proceso, siendo principalmente las micro y pequeñas empresas las que necesitan mayor atención al diseño e implementación de un plan estratégico

Por ello, es necesario tomar en cuenta, sin importar que tan antigua o joven sea, creen y propongan estrategias que les otorguen ventajas competitivas y disminuya la incertidumbre. Las organizaciones familiares tienen su forma particular de ser administradas, y es muy fácil mezclar lo familiar con lo empresarial, sin embargo no se debe de perder de vista los objetivos y la misión de la empresa; como en toda organización hay buenos y malos momentos, por ello es indispensable que cuenten con la estabilidad y bases sólidas para enfrentar los problemas y convertirlos en oportunidades.

Una vez analizada la información de esta investigación en la empresa familiar Morales, se ha demostrado que hoy en día existe un gran número de empresas familiares que no llevan a cabo la planeación estratégica ya que la mayoría de sus propietarios prefiere seguir tomando decisiones empíricamente, evitando hacer cambios en su empresa que puedan implicar un riesgo para su empresa sin embargo llevando a cabo la planeación estratégica en un empresa familiar se pueden obtener beneficios que otorguen una mayor tranquilidad a la familia dueña de la empresa, con la prevención de posibles problemas; incrementar la presencia en el mercado y consigo elevar las ventas.

Cabe mencionar que con la planeación estratégica existe una mayor probabilidad de poder cumplir o alcanzar los objetivos propuestos, en conjunto mejora la

competitividad de la organización. Y lo más importante ayuda a generar valor en la organización, creando una inercia a obtener buenos resultados y que los dueños de una empresa familiar, estén satisfechos con su trabajo, en la empresa y con los demás miembros de la familia. Sin embargo también es elevado el porcentaje de empresas familiares en esta localidad que no han realizado una planeación estratégica, perdiéndose de los beneficios que ofrece ésta herramienta y llevando a cabo una planeación empírica carente de estructura organizacional, de objetivos y sin una visión definida que los identifique como empresa.

De esta forma se puede presumir, se dice que los objetivos específicos que persigue el presente estudio, son alcanzados favorablemente, ya que se pudo conocer el proceso de la planeación estratégica gracias a la investigación expuesta en el marco teórico. Se logró conocer los motivos por los cuáles se resisten a no aplicar planeación estratégica y cómo operan a diferencia de las que si la han realizado. Mediante la investigación realizada se pudo observar que las empresas que no aplican la planeación estratégica alcanzan en menor porcentaje sus objetivos a comparación de las que si la han aplicado. Según la investigación realizada, se alcanza el objetivo general, demostrando que la planeación estratégica mejora la competitividad de las empresas familiares. Por lo anterior, la hipótesis de trabajo se acepta.

Bibliografía

- Araya, L. (2017). *Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares*. Costa Rica: Tecnológico de Costa Rica.
- Armijo, M. (2011). *Planeación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Chile: Naciones Unidas.
- Flores, R., & Flores, E. (2015). *De la planificación estratégica empresarial a la planificación estratégica de ciudades: lecciones aprendidas desde la praxis salvadoreña*. El Salvador.
- Godínez, A., & Hernández, G. (2015). *PLANEACION ESTRATEGICA TOTAL; El método para planeación estratégica preferido*. México: Lulu.com.
- González, J. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. España: Díaz de Santos.
- Hernández, F. (2016). *Mapas estratégicos*. Navarra.
- Martínez, V. (2006). *Planeación Estratégica Creativa. Publicaciones Administrativas Contables, S.A de C.V.* México.
- Michalowicz, M. (2017). *Der Pumpkin Plan: Die Strategie für Unternehmenswachstum (budrich Inspired)*. E.U.A.
- Münch, L. (2010). *Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson educación.
- Pérez, A., & Bojórquez, M. (2013). *La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial*. México.
- Pimentel, L. (1999). *Introducción al concepto de planificación estratégica*. Obtenido de https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Estados Unidos: Grupo Editorial Patria.
- Reyes, O. (2013). *Planeacion Estrategica Para Alta Direccion*. México: Palibrio.
- Robbins, S. (2005). *Administración*. United States of America: Pearson.
- Sanchez, M. (2010). *Del pensamiento a la acción. El despliegue operativo de los planes estratégicos en la Administración Pública*. México.
- Torres, M. (2019). *Análisis PESTEL*. UDGvirtual.
- Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México: Patria.

Índice de cuadros, tablas, imágenes, y gráficas

Cuadros

Cuadro No. 1 Definiciones de objetivos estratégicos.....	84
Cuadro No. 2 Análisis FODA Empresa familiar Morales.....	52
Cuadro No. 3 Diagnostico en la empresa familiar Morales.....	72
Cuadro No. 4 Detección de puestos.....	75
Cuadro No. 5 Motivación extrínseca.....	77
Cuadro No. 6 Motivación intrínseca.....	77
Cuadro No. 7 Cronograma de actividades.....,	79

Tablas

Tabla No. 1 Diversos criterios en las etapas del proceso administrativo.....	22
Tabla No. 2 Estructura organizacional de la empresa familiar Morales.....	57
Tabla No. 3 Tabla de puestos.....	74
Tabla No. 4 Perfil de puestos.....	74

Imágenes

Imagen No. 1 Fases, etapas y elementos del proceso administrativo.....	24
Imagen No. 2 Representación gráfica de la planeación.....	25
Imagen No. 3 Misión.....	29
Imagen No. 4 Visión.....	31

Imagen No. 5	Objetivos estratégicos.....	32
Imagen No. 6	Plazos de los objetivos.....	34
Imagen No. 7	Análisis Situacional y FODA.....	35
Imagen No. 8	Ejemplo de análisis FODA.....	37
Imagen No. 9	Factores del análisis PESTEL.....	39
Imagen No. 10	Aplicación del PESTEL.....	40
Imagen No. 11	Clasificación de las PYMES.....	42
Imagen No. 12	Modelo de los 3 círculos.....	44
Imagen No. 13	Ubicación de la empresa familiar Morales.....	47
Imagen No. 14	La empresa Familiar Morales.....	48
Imagen No. 15	La empresa familiar Morales variedad de productos.....	49
Imagen No. 16	Curso de liderazgo en equipos.....	76
Imagen No. 17	Registro y pago mensual de los sueldos.....	80

Gráficas

Gráfica No. 1	Ventas.....	57
Gráfica No. 2	Identificación de líder.....	58
Gráfica No. 3	Definición de puestos.....	59
Gráfica No. 4	Descripción de actividades.....	60
Gráfica No. 5	Identificación de puestos.....	61
Gráfica No. 6	Organización.....	62
Gráfica No. 7	Asignación de tareas.....	63
Gráfica No. 8	Perdurabilidad de la empresa.....	64
Gráfica No. 9	Clima laboral.....	65

Gráfica No. 10 Identidad.....	66
Gráfica No. 11 Motivación.....	67
Gráfica No. 12 Publicidad.....	68
Gráfica No. 13 Expansion de negocios.....	69
Gráfica No. 14 Perdurabilidad.....	70
Gráfica No. 15 Publicidad e Innovación.....	71

Anexos

Anexo 1: Cuestionario para los integrantes de la Empresa Familiar Morales



Universidad Autónoma del Estado de México **Centro Universitario UAEM Amecameca** **Licenciatura en Administración**

Objetivo:

Obtener los datos necesarios para la identificación de las distintas problemáticas que se presentan en la Empresa Familiar Morales, posteriormente buscar una solución y lograr el impulso para su crecimiento.

Instrucciones:

Marque con una (X) la casilla correcta de acuerdo a su punto de vista.

Características Sociodemográficas		
Sexo	Edad	Nivel Escolar
Hombre ()	18-29 años ()	Secundaria ()
Mujer ()	30-49 años ()	Preparatoria ()
Binario ()	50-69 años ()	Licenciatura ()

Dimensión: Estructura Organizacional.

¿Consideras que la Empresa Familiar Morales funciona de manera correcta?

Si () No () Desconozco ()

¿Identificas a un líder en la empresa?

Si () No () Desconozco ()

¿Conoces la estructura organizacional de tu empresa?

Si () No () Desconozco ()

¿Consideras que es necesario la definición de tareas, puestos, etc.?

Si () No () Desconozco ()

¿Hay un buen manejo en la organización?

Si () No () Desconozco ()

Dimensión: Propósito (Misión y Visión)

¿Conoces los logros o metas que tiene la Empresa Familiar Morales?

Si () No () Desconozco ()

Los objetivos de la empresa, ¿Son claros?

Si () No () Desconozco ()

¿Piensas que la Empresa Familiar Morales pueda mantenerse durante más generaciones?

Si () No () Desconozco ()

La Empresa Familiar Morales ¿Tiene la posibilidad de expandirse?

Si () No () Desconozco ()

¿Apoyas los objetivos de la empresa?

Si () No () Desconozco ()

Dimensión: Relaciones Laborales

¿Te sientes parte de esta empresa?

Si () No () Desconozco ()

El ambiente laboral, ¿Tiene relación con el familiar?

Si () No () Desconozco ()

¿Crees que es favorable que la empresa trabaje únicamente con miembros de la familia?

Si () No () Desconozco ()

¿Te sientes motivad@ a continuar en la empresa?

Si () No () Desconozco ()

¿Tu sentido de pertenencia es bueno?

Si () No () Desconozco ()

Dimensión: Publicidad y Promoción

¿La publicidad de la Empresa Familiar Morales es buena?

Si () No () Desconozco ()

¿Consideras que la publicidad en la organización necesita mejorar?

Si () No () Desconozco ()

¿Participas en el crecimiento de tu empresa?

Si () No () Desconozco ()

¿Crees que la publicidad juega un papel importante en el mantenimiento para las generaciones?

Si () No () Desconozco ()

¿Las estrategias de publicidad han innovado en la Empresa Familiar Morales?

Si () No () Desconozco ()

¡Gracias por tu participación!