

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA  
CALIFORNIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**



**EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA BÁSICA DE LA  
PLANEACIÓN: EL CASO DE UNA PEQUEÑA EMPRESA PESQUERA  
EN ENSENADA, BAJA CALIFORNIA.**

**TRABAJO TERMINAL QUE  
PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRO EN ADMINISTRACION**

**PRESENTA**

**DAYNET DEL NADHIR FRANCO ORLAYNETA**

**Ensenada, B. C.**

**Septiembre, 2009.**

## CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Directora del Trabajo Terminal:

  
Dra. Ma. Enselmina Marín Vargas

Aprobado por los integrantes del sínodo:

1.-

  
Dra. Virginia Guadalupe López Torres

2.-

  
M. A. Lourdes Solís Tirado

## **PARA MIS PADRES**

Ya que sin su apoyo no hubiera sido posible llevar a cabo este trabajo, por haberme instado desde un principio y apoyado a terminarlo. Son la fuente de mi vida y gracias a ustedes hoy puedo decir que soy lo que soy.

Los amo con todo mi corazón y mi agradecimiento  
Hacia ustedes será siempre infinito.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A MIS PADRES**

Por sufrir junto conmigo y desvelarse noche a noche con tantas horas de estudio. Gracias, son lo mejor de mi vida.

### **A MI ESPOSO**

Por estar siempre a mi lado y apoyarme hasta las últimas consecuencias. Sin ti, no me hubiera sido posible terminar.

### **A MIS HERMANAS**

Por darme siempre la mano cuando más la necesitaba, este trabajo no solo es mío sino también de ustedes. Gracias por todo.

### **A MIS SOBRINOS**

Porque gracias a ustedes tuve fuerzas para sacar mi trabajo adelante y sobre todo por ayudarme a terminarlo. Su nobleza y apoyo están reflejadas en este proyecto. Mil gracias. Los quiero.

### **A MIS CUÑADOS**

Por apoyarme con ese granito de arena esencial que logro verse culminado a lo largo de este trabajo de investigación. Gracias.

### **A MIS MAESTRAS**

Por su gran apoyo académico y emocional, en especial a mi Directora de Tesis por compartir conmigo más que sus conocimientos y apoyarme a no perder el enfoque. Muchas Gracias.

## RESUMEN

A raíz de que la Dirección de esta empresa pesquera desconoce totalmente los procesos administrativos básicos para llevar a cabo toda la administración de cualquier organización, se ha suscitado una problemática variable e indefinida hasta el momento con respecto al personal que labora en la misma, a sus directivos y sobre todo al futuro existencial de esta.

Es ahí donde surge el problema, al hablar sobre una planeación, organización, dirección y control estratégico para llevar a cabo lo antes mencionado; por lo que de una gran nube de ideas el reto es identificar lo que se quiere y puede realizar, hacerlo a través de propuestas que nos lleven a la elaboración de un programa de trabajo establecido y finalmente llevar a la empresa hacia metas específicas midiendo sus logros y avances en forma cuantitativa.

La necesidad de metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo en el ámbito directivo es de suma prioridad para la empresa; así como en todos los niveles funcionales de la misma, de allí que se piense en la planeación estratégica como herramienta que cubra y satisfaga dichos requerimientos.

Los dueños desconocen totalmente los procesos de contratación, capacitación y despido del personal, además de que por ser extranjeros no puede ejercer una dirección en forma legal, y tampoco formal ya que desconocen el idioma español en su totalidad; la empresa no cuenta con una estructura organizacional, no existen diseños de puestos, no disponen de una dirección altamente efectiva y no hay una planeación basada en objetivos.

Todo el personal goza de altos sueldos además de prestaciones y diversas facilidades tanto económicas como laborables, no tienen un reglamento interno, no están definidas las funciones y obligaciones departamentales y no son identificables los canales de comunicación.

Existen cuellos de botella en las actividades diarias, falta de comunicación, falta de controles a todos niveles, desconocimiento en el origen del total de erogaciones mensuales, amplios poderes de autoridad en general y fugas económicas diarias.

Para el desarrollo de este estudio de caso se empleará la Planeación Estratégica como herramienta principal apoyada en técnicas de análisis administrativos de tipo organizacional; es un trabajo de tipo descriptivo, no probabilístico, y con una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos.

Para la fase preliminar se pretende generar información necesaria para la elaboración de la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, para lo cual se utilizará: Una entrevista.

Para la segunda fase referente al análisis del entorno se pretende identificar las fortalezas y debilidades de la empresa así como sus oportunidades y amenazas, para lo cual se utilizará: Un cuestionario y la observación del entorno interno y externo a través de un formato individual.

Una vez obtenida esta información se procederá a su captura, a través de las siguientes técnicas:

Matriz DOFA (Debilidades – Oportunidades – Fortalezas – Amenazas)

Esquema de las 5 fuerzas competitivas de Porter

Análisis del perfil competitivo

Cadena de valor

Análisis PREN

Matriz estratégica de Atractivo – Viabilidad

The Balanced Scorecard

Con ambos resultados se procederá a la elaboración del análisis del entorno, obteniéndose la siguiente información:

1. Análisis situacional de la empresa.

2. Identificación de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
3. Determinación de estrategias a corto, mediano y largo plazo.
4. Evaluación de las estrategias.
5. Definición de misión, visión y valores.
6. Elaboración de objetivos estratégicos.
7. Diseño del programa de implementación de la estrategia.
8. Control estratégico.

Finalmente se obtuvieron una serie de medidas de acción correctivas, como el optimizar el uso del capital y de los activos, separar los ingresos generales con los de productos procedentes de operaciones externas, optimizar los egresos y presupuestarlos para realizar comparaciones por operaciones y por productos, realizar una investigación de mercados para conocer el grado de aceptación de ciertos productos y las necesidades de su población, llevar a cabo una campaña de propaganda y publicidad, la implementación de un sistema de control de inventarios, el diseño de un programa de trabajo en conjunto con las alianzas estratégicas aceptadas, la implementación de una serie de controles administrativos aplicables en todas las áreas y a todos niveles de la empresa, la delimitación de las líneas de mando y canales de comunicación de la organización, el desarrollo de un programa de investigación y desarrollo, y plan de trabajo, la inserción en los programas de acuicultura del gobierno, la utilización de subsidios económicos por parte del gobierno para apoyo de programas de investigación y desarrollo en el sector pesquero, entre otros.

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción .....	01
<b>1. Marco Contextual</b> .....	02
<b>1.1 Planteamiento del problema</b> .....	02
1.1.1 Antecedentes de la Empresa .....	02
1.1.2 Formulación del Problema .....	03
1.1.3 Antecedentes del Problema .....	04
<b>1.2 Justificación</b> .....	05
1.2.1 Relevancia .....	06
1.2.2 Originalidad de la Información .....	07
1.2.3 Factibilidad Técnica .....	08
1.2.4 Factibilidad Económica .....	08
1.2.5 Aplicabilidad .....	08
1.2.6 Factibilidad del Tiempo .....	09
1.2.7 Aceptación Ética .....	09
<b>1.3 Preguntas Críticas</b> .....	10
1.3.1 General .....	10
1.3.2 Específicas .....	10
<b>1.4 Objetivos</b> .....	10
1.4.1 General .....	10
1.4.2 Específicos .....	10
<b>1.5 Identificación de las Variables</b> .....	11
1.5.1 Matriz de Congruencia .....	11
1.5.2 Operacionalización de las Variables .....	13
<b>1.6 Identificación de Hipótesis</b> .....	14
1.6.1 Hipótesis Particulares .....	14
1.6.2 Hipótesis Principal .....	14
<b>2. Marco de Referencia</b> .....	15
<b>2.1 Antecedentes</b> .....	15
<b>2.2 Conceptos</b> .....	16
2.2.1 Administración Estratégica .....	16
2.2.2 Planeación Estratégica .....	16
2.2.3 Estrategia .....	18
2.2.3.1 Aplicación de la estrategia .....	18
2.2.4 Metas .....	18
2.2.5 Objetivos .....	19
<b>2.3 Importancia de la Planeación Estratégica</b> .....	19
<b>2.4 Proceso de la Planeación Estratégica</b> .....	20
2.4.1 Pasos para llevar a cabo la Planeación Estratégica .....	21
<b>2.5 Pensamiento Estratégico</b> .....	22
<b>2.6 Ventajas Competitivas</b> .....	23
2.6.1 Ventajas Competitivas .....	24
2.6.2 Distingos Competitivos .....	24

<b>2.7 Características de la Planeación Estratégica</b>	24
<b>2.8 Requerimientos Organizacionales</b>	25
<b>2.9 Ventajas de la Planeación Estratégica</b>	26
<b>2.10 Limitaciones de la Planeación Estratégica</b>	27
<b>2.11 Herramientas de Diagnóstico de la Planeación Estratégica</b>	28
2.11.1 Cadena de Valor	28
2.11.2 Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas	29
2.11.2.1 Rivalidad entre competidores	30
2.11.2.2 Amenaza de la entrada de nuevos competidores	31
2.11.2.3 Amenaza del ingreso de productos sustitutos	31
2.11.2.4 Poder de negociación de los proveedores	32
2.11.2.5 Poder de negociación de los consumidores	32
2.11.3 Matriz DOFA	33
2.11.4 The Balanced Scorecard	35
2.11.4.1 Perspectiva Financiera	36
2.11.4.2 Perspectivas del Cliente	37
2.11.4.3 Perspectivas del Proceso Interno	38
2.11.4.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	39
<b>2.12 Tendencias de la Planeación Estratégica en el Sector Pesquero</b>	43
<b>3. Metodología</b>	45
<b>3.1 Descripción y alcance del estudio</b>	45
3.1.1 Población	45
3.1.2 Materiales	45
3.1.3 Técnicas	46
<b>3.2 Procedimiento del estudio</b>	47
<b>4. Descripción e Interpretación de Resultados</b>	48
<b>4.1 Análisis del Entorno</b>	48
4.1.1 Análisis Interno	48
4.1.1.1 Interpretación de Resultados	49
4.1.1.2 Resultado Global Interno	50
4.1.1.3 Cadena de Valor	52
4.1.1.3.1 Actividades Primarias	53
4.1.1.3.1.1 Logística de Entrada	53
4.1.1.3.1.1.1 Actividades Generadoras de Valor	55
4.1.1.3.1.2 Operaciones	56
4.1.1.3.1.2.1 Actividades Generadoras de Valor	57
4.1.1.3.1.3 Logística de Salida	57
4.1.1.3.1.3.1 Actividades Generadoras de Valor	58
4.1.1.3.1.4 Marketing y Ventas	58
4.1.1.3.1.4.1 Actividades Generadoras de Valor	59
4.1.1.3.1.5 Servicio Postventa	59
4.1.1.3.1.5.1 Actividades Generadoras de Valor	59
4.1.1.3.2 Actividades Secundarias	60
4.1.1.3.2.1 Infraestructura de la Empresa	60
4.1.1.3.2.1.1 Actividades Generadoras de Valor	61
4.1.1.3.2.2 Gestión de Recursos Humanos	61

4.1.1.3.2.2.1 Actividades Generadoras de Valor ..	63
4.1.1.3.2.3 Desarrollo y Tecnología .....	63
4.1.1.3.2.3.1 Actividades Generadoras de Valor ..	63
4.1.1.3.2.4 Aprovechamiento .....	64
4.1.1.3.2.5 Otros bienes propiedad de la Empresa .....	65
4.1.1.3.3 Actividades en Costos que crean valor .....	66
4.1.1.3.4 Actividades de Diferenciación que crean valor .....	67
4.1.1.4 Análisis del Entorno Interno .....	68
4.1.1.4.1 Jerarquización de las Fortalezas y Debilidades .....	69
4.1.1.4.2 Matriz EFI .....	71
4.1.2 Análisis Externo .....	72
4.1.2.1 Interpretación de Resultados .....	72
4.1.2.2 Resultado Global Externo .....	73
4.1.2.3 Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter .....	75
4.1.2.3.1 Proveedores .....	76
4.1.2.3.2 Productos Sustitutos .....	76
4.1.2.3.3 Compradores .....	77
4.1.2.3.4 Competidores Actuales .....	77
4.1.2.3.5 Competidores Potenciales .....	78
4.1.2.3.5.1 Tendencias del Sector .....	78
4.1.2.4 Análisis del Entorno Externo .....	80
4.1.2.4.1 Jerarquización de las Oportunidades y Amenazas .....	82
4.1.2.4.2 Matriz EFE .....	84
4.1.3 Diagnóstico de la Situación Actual .....	85
4.1.3.1 Interpretación de Resultados .....	85
4.1.3.2 Resultado Global .....	85
4.1.3.3 Matriz DOFA .....	88
4.1.3.4 Matriz de Perfil Competitivo MPC .....	89
4.1.3.5 Análisis PREN .....	90
4.1.3.5.1 Alternativas Estratégicas .....	91
4.1.3.5.2 Gráfica de Resultados del Análisis PREN .....	93
4.1.3.6 Matriz Estratégica de Atractivo – Viabilidad .....	95
4.1.3.6.1 Alternativas Estratégicas .....	97
4.1.3.6.2 Gráfica de Resultados Matriz Atractivo - Viabilidad ..	98
4.1.3.7 Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) .....	100
4.1.3.7.1 Plan de Acción .....	101
<b>5. Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>103</b>
<b>5.1 Conclusiones .....</b>	<b>103</b>
5.1.1 Misión .....	106
5.1.2 Visión .....	106
5.1.3 Objetivos Estratégicos .....	106
5.1.4 Metas Estratégicas .....	108
5.1.5 Medidas de Acción Correctivas .....	108
<b>5.2 Recomendaciones .....</b>	<b>110</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>112</b>

## **Anexos**

### **1. Cuestionarios**

Fase Preliminar – Nivel Directivo

Segunda Fase – Análisis del Entorno

Diagnóstico Integral

### **2. Formatos de Observación**

Análisis Interno

Análisis Externo

### **3. Resultados**

**Internos – Administración de la Empresa**

Objetivo General

Metas Departamentales

Funciones del Puesto

Planeación

Producto

Liderazgo

Desempeño de la Empresa

Desarrollo de la Empresa

Aspectos Deficientes

Aspectos Eficientes

Aspectos Negativos

**Externos – La Empresa en su Entorno Competitivo**

La Empresa y su Entorno

Relación Empresa-Competencia

Aspectos Dañinos

Aspectos Positivos

## Listado de Tablas

Tabla 1: Modelo Cadena de Valor .....	28
Tabla 2: Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas .....	30
Tabla 3: Modelo Matriz DOFA .....	34
Tabla 4: Modelo Cuadro de Mando Integral .....	42
Tabla 5: Cadena de Valor .....	52
Tabla 6: Liderazgo en Costos .....	66
Tabla 6: Estrategias de Diferenciación .....	67
Tabla 8: Entorno Interno .....	68
Tabla 9: Fortalezas y Debilidades .....	69
Tabla 10: Matriz EFI .....	71
Tabla 11: 5 Fuerzas Competitivas .....	75
Tabla 12: Entorno Externo .....	80
Tabla 13: Oportunidades y Amenazas .....	82
Tabla 14: Matriz EFE .....	84
Tabla 15: Matriz DOFA .....	88
Tabla 16: Matriz MPC .....	89
Tabla 17: Análisis PREN .....	90
Tabla 18: Matriz Atractivo – Viabilidad .....	94
Tabla 19: Cuadro de Mando .....	100
Tabla 20: Plan de Acción .....	101

## Listado de Gráficas

Gráfica 1: Entorno Interno .....	50
Gráfica 2: Entorno Externo .....	73
Gráfica 3: Debilidades y Amenazas .....	87
Gráfica 4: Fortalezas y Oportunidades .....	87
Gráfica 5: Análisis PREN .....	93
Gráfica 6: Matriz Atractivo – Viabilidad .....	98

## INTRODUCCION

El siguiente es un estudio de caso elaborado especialmente para una pequeña empresa pesquera en la ciudad de Ensenada Baja California, la cual se dedica básicamente a la captura y exportación de sus productos sin ningún proceso.

La empresa es de tipo familiar y de dueños extranjeros, por lo que las dificultades del idioma, cultura, costumbres y reglamentos, se hacen presentes en la misma para el desarrollo de sus actividades.

De ahí que surja la necesidad de adentrarnos en su administración y tratar de identificar sus problemas y necesidades para corregirlos y mejorarlos en la medida en que este trabajo de investigación nos permita.

A lo largo del estudio se darán a conocer todos y cada uno de los problemas y deficiencias identificadas en la organización con la finalidad de someterlas a pruebas y técnicas de análisis para encontrar respuestas o alternativas de acción que nos permitan convertirlas en fortalezas y oportunidades para ella.

La base de este trabajo es la planeación estratégica, de ahí que se finalice con la determinación de objetivos y metas estratégicas así mismo como con la elaboración de un plan de acción correctivo.

Este trabajo consta de cinco capítulos básicos; del primer capítulo se desprenden los antecedentes de la empresa y su problemática, se define y estructura el problema motivo de estudio y se justifica el por qué de esta investigación; en el segundo capítulo se dan a conocer aquellos antecedentes bibliográficos más importantes referentes al problema y en si a la metodología utilizada en el desarrollo de este trabajo; en un tercer capítulo se describen las herramientas utilizadas para la obtención de datos y recopilación de información

vital de la empresa y del entorno en el que se desenvuelve; como cuarto capítulo se presentan los resultados obtenidos en el capítulo anterior y la interpretación de los mismos una vez aplicadas diferentes técnicas de análisis, esto según su grado de afectación a la empresa y relatividad con el problema; y finalmente se reflejan las conclusiones obtenidas durante toda la investigación y las medidas de acción correctivas que se proponen junto con ciertas recomendaciones.

Por consiguiente no me queda más que invitar al lector a profundizar en el tema e interpretar los resultados aquí plasmados para determinar el nivel de logro de este trabajo de investigación.

# 1. MARCO CONTEXTUAL

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### El análisis estratégico como herramienta básica de la planeación: El caso de una pequeña empresa pesquera en Ensenada B. C.

#### 1.1.1 Antecedentes de la empresa.

Es una empresa mexicana y familiar, cuyos dueños son canadienses y comparten la responsabilidad a través de una sociedad a cargo de:

Capitán William Donald Beldessi	49%
Cía. Titán Fishing México	51%

La empresa existe desde hace siete años a cargo del Capitán Jesús Meza, estuvo sin movimiento alguno hasta hace apenas cuatro años, cuando el 22 de Mayo del 2005 fue vendida a sus actuales dueños.

Su giro es básicamente la pesca y venta del pescado Bacalao Negro, y actualmente están incursionando en otros tipos de mariscos.

Cuentan con una sola embarcación mayor, la cual fue traída desde su origen en British Columbia, Canadá. Posteriormente adquirieron 4 embarcaciones menores cuyo uso aún no ha sido destinado y cuentan con un contrato vigente de arrendamiento de otra embarcación mayor de bandera nacional por un periodo no definido.

Actualmente cuentan con uno de los dos Permisos de Fomento otorgables para la pesca del Bacalao Negro, y el proyecto de estudio del mismo es realizado en acuerdo con el Instituto de Investigaciones Oceanológicas de la Universidad Autónoma de Baja California, con una vigencia de Junio del 2008 hasta la vigencia que sea otorgada en la renovación del permiso.

Además cuentan con 7 licencias de pesca para otros mariscos, como son: cangrejo, escama, jaiba, tiburón, y sus variantes; por lo que uno de sus objetivos a corto plazo, es la adquisición de más barcos para la explotación de dichas licencias, ya sea como propiedad de la empresa o a través de rentas a compañías extranjeras o locales.

Dentro de las principales características de esta empresa, sobresale la experiencia de sus dueños representada en 20 años consecutivos dedicados a la pesca del Bacalao Negro; y por otra parte, la alta tecnología en sistemas y equipos para el desarrollo de dicha actividad.

### **1.1.2 Formulación del problema.**

A raíz de que la Dirección de esta empresa desconoce totalmente los procesos administrativos básicos para llevar a cabo toda la administración de cualquier organización, se ha suscitado una problemática variable e indefinida hasta el momento con respecto al personal que labora en la misma, a sus directivos y sobre todo al futuro existencial de la empresa.

Independientemente de sus problemas sobre el control y dirección de Recursos Humanos y la Administración General, la empresa goza de una sana estabilidad financiera y además de una serie de proyectos y prospecciones de sus dueños aún no redactadas para su crecimiento y competitividad.

Es ahí donde surge el problema, al hablar sobre una planeación, organización, dirección y control estratégico para llevar a cabo lo antes mencionado; por lo que de una gran nube de ideas el reto es identificar lo que se quiere y puede realizar, hacerlo a través de propuestas que nos lleven a la elaboración de un programa de trabajo establecido y finalmente llevar a la empresa hacia metas específicas midiendo sus logros y avances en forma cuantitativa.

La necesidad de metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo en el ámbito directivo es de suma prioridad para la empresa; así como en todos los niveles funcionales de la misma, de allí que se piense en la planeación estratégica como herramienta que cubra y satisfaga dichos requerimientos.

### **1.2.3 Antecedentes del problema.**

La empresa cuenta con el siguiente personal:

- 1 Dirección General
- 1 Contador General
- 1 Representante Legal
- 1 Abogado externo
- 1 Secretaria
- 2 Biólogos marinos
- 1 Capitán de barco
- 10 Pescadores

Regularmente los pescadores, un biólogo y el capitán, se encuentran embarcados por periodos de 21 a 30 días; el resto de los trabajadores se encuentran en la oficina general, de lunes a viernes en un horario de 8am a 4pm, con media hora para comer.

Los dueños desconocen totalmente los procesos de contratación, capacitación y despido del personal, además de que por ser extranjeros no puede ejercer una dirección en forma legal, y tampoco formal ya que desconocen el idioma español en su totalidad; la empresa no cuenta con una estructura organizacional, no existen diseños de puestos, no disponen de una dirección altamente efectiva, no hay una planeación basada en objetivos, a pesar de que existe una idea clara por parte de los dueños sobre lo que se pretende lograr en la empresa, estos objetivos y estrategias no están plasmados en papel y por lo mismo hay desconocimiento del personal sobre ellos.

Todo el personal goza de altos sueldos además de prestaciones y diversas facilidades tanto económicas como laborables, no tienen un reglamento interno, no están definidas las funciones y obligaciones departamentales, no son identificables los canales de comunicación y sobre todo, no existe el compromiso trabajador-patrón para con la empresa.

Existen cuellos de botella en las actividades diarias, falta de comunicación, falta de controles a todos niveles, desconocimiento en el origen del total de erogaciones mensuales, amplios poderes de autoridad en general y fugas económicas diarias.

Sin embargo, los dueños tienen amplia conciencia al respecto y buscan el mejoramiento tanto de los trabajadores como de la empresa. Otorgan libertad de decisión en este estudio y proponen su inmediata implementación en todos los niveles jerárquicos y funcionales de la empresa.

## **1.2 JUSTIFICACION**

En este sector es primordial contar con una administración estratégica específica e identificable que responda como una ventaja competitiva para la empresa;

debido a que el sector pesquero es inestable y se basa en la amplitud de conexiones comerciales y políticas que se tengan. Por otro lado, los mercados se reducen para aquellas empresas cuya calidad, competitividad y estrategia los abarquen primero.

De igual forma, toda empresa o industria en cualquier sector, debe tener una estructura organizacional estable y controlada como parte de sus necesidades básicas y como fuente primordial de una administración efectiva.

Por tales razones, este estudio pretende cubrir estos aspectos y proporcionar a la empresa una serie de herramientas que le permitan hacer uso de sus fortalezas, aprovechar sus oportunidades para reducir sus amenazas y eliminar sus debilidades.

Abriéndole las puertas para competir efectivamente, abarcar nuevos mercados y posiblemente nuevos productos, posicionarse ante sus clientes y proveedores, tener acceso y hacer uso de nuevas tecnologías, utilizar información oportuna y veraz y facilitar el proceso de toma de decisiones, obteniendo así una estabilidad organizacional en vías de desarrollo y crecimiento continuo.

A pesar de que la empresa requiere de todo un proceso de administración estratégica, por cuestión de tiempos en la realización de este estudio de caso, se limitará a adentrarnos solamente dentro de la planeación estratégica y en la generación de ésta en el ámbito directivo.

### **1.2.1 Relevancia.**

Servirá de soporte en la toma de decisiones de la empresa con respecto a su estructura organizacional y al funcionamiento de su personal de oficina.

Incrementará el rendimiento de los trabajadores al disminuirse las deficiencias que originaban un retraso o errores en el desempeño de sus funciones.

Identificará sus canales de comunicación y líneas de mando para ejercer un liderazgo efectivo en la organización.

El desarrollo diario de las funciones administrativas de la empresa fluirá con mayor soltura y eficiencia presentándose con mayor fuerza en la opinión e imagen de la empresa hacia sus clientes internos y externos, lo que permitirá seguir posicionado en el mercado como líder en calidad y servicio.

### **1.2.2 Originalidad de la información.**

A pesar de que una planeación estratégica puede ser flexible y mermada por sucesos inesperados tanto internos como externos a la empresa, es necesario contar con ella; y de igual forma el contar con una administración estratégica.

Ambos son dos temas ampliamente explorados y siguen siendo controversiales, debido a que no existe una forma predeterminada que adoptar para alcanzar su máximo rendimiento, por el contrario, deberá adaptarse según las necesidades de la organización, sus características especiales y la gente a la que recurre para llevarla a cabo.

En este ámbito la empresa no tiene idea de su situación actual y de los efectos negativos que se originan a causa de los mismos; por lo que todo estudio que se realice en base a ella, será nuevo y marcará una diferencia.

### **1.2.3 Factibilidad técnica.**

Existe la facilidad de obtener toda la información necesaria así como de llevar a cabo cualquier práctica requerida, ya que como parte de la empresa la alta gerencia brinda su apoyo y disposición para realizar este estudio de caso.

De igual forma, los trabajadores están conscientes de que necesitan un cambio para mejorar su situación laboral y prestan todas las facilidades para concluir con el tema y obtener los resultados necesarios que permitan el crecimiento tanto de ellos como de la empresa en general.

### **1.2.4 Factibilidad económica.**

La empresa cuenta con los recursos necesarios para poner en práctica cualquier sugerencia o proyecto que le proporcione un bienestar sustentado.

Goza actualmente de cierta estabilidad financiera por lo que ningún movimiento lo podría afectar de tal forma que tuviera graves consecuencias económicas.

### **1.2.5 Aplicabilidad.**

Hay disponibilidad del personal de oficina para proporcionar la información necesaria y para aplicar nuevas alternativas en el desempeño de sus funciones.

El personal de se reduce a 16 personas (12 operativos, 3 administrativos y 1 mando superior) por lo que no resulta difícil su estudio; además de contarse con libre acceso a los mismos.

### **1.2.6 Factibilidad del tiempo.**

El tiempo que se requiere para el completo desarrollo de este estudio de caso, es el adecuado para la empresa para llevar a cabo paso a paso las sugerencias que surjan del mismo, estudiando la información que se obtenga, implementando nuevas alternativas de mejora y evaluando los resultados.

No existe inconveniente alguno con el tiempo para obtener resultados o para obtener información, ya que hay plena consciencia de que es un tema controversial y muy ramificado que deberá estudiarse a ciencia cierta para obtener el menor grado de error posible.

### **1.2.7 Aceptación ética.**

No se amenaza la integridad de los trabajadores y mandos superiores. Contrario a esto, se apoya su crecimiento y mejora continua en todos aspectos.

Proporcionará resultados que cambiarán la estructura organizacional y el clima laboral, resolviendo uno de tantos problemas que todas las organizaciones tienen pero que solo pocas de ellas hacen algo al respecto y lo toman en cuenta, además de que contará y reforzará su ventaja competitiva ante sus demás competidores.

## **1.3 PREGUNTAS CRÍTICAS**

### **1.3.1 General.**

¿Cuál es el grado de planeación de objetivos y metas que se persiguen en todos los niveles de la organización?

### **1.3.2 Específicas.**

1. ¿Qué nivel de conocimiento tiene la dirección respecto hacia donde se dirige la empresa a corto, mediano y largo plazo?
2. ¿Cuáles son las herramientas con las que cuenta la empresa para identificar su desempeño desde sus inicios hasta la actualidad?
3. ¿Hasta qué grado su administración actual es medible en forma cuantitativa?

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 General.**

Elaborar la planeación estratégica a todos niveles de la organización.

### **1.4.2 Específicos.**

1. Elaboración de la misión, visión y objetivos generales de la empresa.
2. Realización de un estudio de la situación actual de la empresa como base de una planeación estratégica.

3. Establecimiento de estrategias a corto, mediano y largo plazo.
4. Elaboración de políticas y controles internos de la empresa.
5. Diseño de un programa de control estratégico.

## 1.5 IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES

### 1.5.1 Matriz de congruencia.

#### MATRIZ DE CONGRUENCIA

El impacto de la Administración Estratégica en la pequeña empresa pesquera



#### Objetivo General

Elaboración de la Planeación Estratégica de la empresa a todos niveles



#### Objetivos Particulares

Realización de un estudio de la situación actual de la empresa.	Establecimiento de estrategias a corto, mediano y largo plazo.	Elaboración de políticas y controles internos de la empresa.	Medición del rendimiento de la empresa a través de indicadores económicos.
---	--	--	--



#### Preguntas de investigación

¿Cuál es el grado de planeación de objetivos y metas que se persiguen en todos los niveles de la organización?	¿Qué nivel de conocimiento tiene la dirección respecto hacia donde se dirige la empresa a corto, mediano y largo plazo?	¿Cuáles son las herramientas con las que cuenta la empresa para identificar su desempeño desde sus inicios hasta la actualidad?	¿Hasta qué grado su administración actual es medible en forma cuantitativa?
--	---	---	---



#### Variable Dependiente

El desempeño de la empresa



### Hipótesis

La falta de una visión organizacional impacta a la planeación estratégica.	La medición de resultados a través de controles administrativos evalúa la efectividad de las estrategias.	La planeación estratégica genera un mayor rendimiento económico.
La falta de una visión organizacional no impacta a la planeación estratégica.	Los controles administrativos no evalúan la efectividad de las estrategias.	La planeación estratégica no afecta el rendimiento económico de la empresa.



### Hipótesis Principal

La planeación estratégica como parte de una Administración estratégica, representa una ventaja competitiva para la empresa



### Variable Independiente

La Planeación Estratégica de la empresa

## 1.5.2. Operacionalización de las variables.

### OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	FORMAS DE MEDICION
<p><b>Variable independiente</b></p> <p>La Planeación Estratégica de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento estratégico</li> <li>• Análisis del entorno</li> <li>• Estrategias</li> <li>• Controles</li> <li>• Implementación</li> </ul>	<p>Inversiones de la empresa</p> <p>Posición de la empresa ante la competencia</p> <p>Ingresos</p> <p>Costos</p> <p>Utilidad</p>	<p>Análisis PREN Matriz atractivo – viabilidad</p> <p>Cadena de valor Porter - 5 fuerzas competitivas</p> <p>Estadísticas de ingresos</p> <p>Índice de costos Cadena de valor</p> <p>Estadísticas de ingresos/egresos</p>
<p><b>Variable dependiente</b></p> <p>El desempeño de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> <li>• Comercialización</li> <li>• Exportaciones</li> <li>• Liquidez</li> <li>• Gastos</li> </ul>	<p>Producción</p> <p>Ventas locales</p> <p>Ventas foráneas</p> <p>Utilidad</p> <p>Compras</p>	<p>Índice de captura mensual</p> <p>Reporte de ventas locales</p> <p>Reporte de ventas foráneas</p> <p>Estado de P y G</p> <p>Reporte de compras y gastos Estados financieros</p>

## **1.6 IDENTIFICACION DE HIPÓTESIS**

### **1.6.1 Hipótesis particulares.**

- La falta de una visión organizacional impacta a la planeación estratégica.
- La falta de una visión organizacional no impacta a la planeación estratégica.
- La medición de resultados a través de controles administrativos evalúa la efectividad de las estrategias.
- Los controles administrativos no evalúan la efectividad de las estrategias.
- La planeación estratégica genera un mayor rendimiento económico.
- La planeación estratégica no afecta el rendimiento económico de la empresa.

### **1.6.2 Hipótesis principal.**

La planeación estratégica como parte de una Administración estratégica, representa una ventaja competitiva para la empresa

## 2. MARCO DE REFERENCIA

Hablar hoy en día de la administración de las empresas en general sin importar tamaño o giro de las mismas, nos obliga a hablar sobre la administración estratégica de éstas; como parte sustancial de su supervivencia, rentabilidad y crecimiento en el cambiante entorno que las rodea.

Pero su complejidad nos exhorta a estudiar cada una de las partes que conforman a la administración estratégica en forma individual; esto es, a la planeación estratégica, organización estratégica, dirección estratégica y control estratégico.

Para lo cual, en este trabajo solo se tomará como referencia la planeación estratégica para el estudio y desarrollo de la misma en las pequeñas empresas pesqueras del estado.

### 2.1 ANTECEDENTES

La llamada planeación estratégica surgió a mediados de los 60's con una gran fuerza, propiciada por la popularidad del libro de Igor Ansoff: *Estrategias Corporativas*, publicado en 1965.

Tres décadas más tarde, se puede decir que si bien el concepto no está muerto del todo, ha caído de su pedestal. Sin embargo, (...), las razones para esto todavía son poco comprendidas, lo que significa que todavía pueden generarse costosas aventuras bajo otros rubros. (Integra Consulting Group, s.f.).

## **2.2. CONCEPTOS**

### **2.2.1 Administración Estratégica.**

En realidad no existe una definición exacta de la administración estratégica que muestre la complejidad de la misma, sin embargo, si tomamos la esencia de ciertas definiciones de administración y de estrategia, podríamos definirla como: La aplicación eficiente de todos los recursos de la empresa para el logro de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

### **2.2.2 Planeación Estratégica.**

De igual forma, la definición de la planeación estratégica se obtiene por separado de lo que es planeación y estrategia, y aunque según el autor los términos varían, podemos definirla como: Establecimiento de cursos de acción en base a las necesidades de la empresa, minimizando las desventajas y maximizando las ventajas de la misma, para el logro de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

“Planear es más que hacer planes; Es construir el futuro que se desea”. (Illescas, 1998, p. 23). “Actúa como nexo de unión entre el cambio por un lado y el desarrollo de la empresa por otro”. (Illescas, 1998, p. 34).

Saber planear es una habilidad estrechamente ligada con el éxito. Implica haber tomado la decisión de llegar a una meta y tener la suficiente visión para identificar los pasos a seguir y los obstáculos a sortear para alcanzar dicha meta. Planear es el primer paso hacia la calidad (...). El mejoramiento continuo comienza con planear lo que hay que hacer, para después hacer lo planeado,

verificar los resultados y actuar de acuerdo con dicha verificación, introduciendo en el proceso las mejoras necesarias; (...) para que el mejoramiento sea continuo. (Alcaraz, 2005, p. XIII).

Para la realización de cualquier idea se debe empezar por una debida planeación, desde el qué, llegando al hasta dónde y sobre todo durante ese recorrido la pregunta clave que recae en el cómo; la diferencia de una planeación a una planeación estratégica abarca ciertos factores del cómo y su tiempo de realización, el cual es a mediano y largo plazo.

La planeación puede definirse como “el proceso sistemático y consciente de tomar decisiones acerca de las metas y actividades que un individuo, grupo, unidad u organización perseguirán”. (Bateman, Snell, 2004, p. 130); entonces, a la planeación estratégica se le define como “una herramienta de la dirección superior para obtener una ventaja real sobre sus competidores”. (Rodríguez, 2005, p. VI).

Si bien cabe mencionar:

La planeación no constituye una respuesta informal o fortuita a una crisis; es un esfuerzo determinado, dirigido y controlado por los gerentes, el cual se nutre a menudo de los conocimientos y experiencias de empleados de todas las áreas de la organización. La planeación proporciona a las personas y unidades de trabajo un mapa claro a seguir en sus actividades futuras; además de que puede admitir circunstancias personales y situaciones cambiantes. (Bateman, Snell, 2004, p. 130).

Entonces la planeación implica una visión del futuro, para lo cual es necesario tener pleno conocimiento de la situación actual de la empresa y a través de ésta llegar a un resultado final, para lo cual se requiere del transcurso del tiempo.

Para llegar a ese resultado final existen varios caminos, y por lo tanto, deberá elegirse las opciones y los medios idóneos que permitan alcanzar el objetivo esperado. La forma en que la planeación se vincula con la operación, hace que la situación actual avance, logrando estados diferentes en el tiempo, bajo espacios y condiciones, es decir, bajo escenarios también distintos. (Rodríguez, 2005).

### **2.2.3 Concepto de Estrategia.**

Pero hablar de la planeación estratégica nos hace definir a la estrategia en sí: “patrón de respuesta de la organización a su medio ambiente; (...) pone los recursos (humanos, financieros, materiales y técnicos) en juego frente a los problemas y riesgos que plantea el medio ambiente externo” (Rodríguez, 2005, p. 28). A la cual se le pudiera añadir “diseñado para alcanzar las metas de la organización” (Bateman, Snell, 2004, p. 134).

**2.2.3.1 Aplicación de la estrategia:** La estrategia o el calificativo de estratégico se aplica en los más diversos casos y circunstancias, tales como: planes de largo plazo, recursos valiosos, programas de expansión, formación de alianzas, lanzamiento de productos, inserción en nuevos mercados, reorganización de empresas, cualquier tipo de proyectos, programas de mejoramiento, entre otros. (Universidad Nacional Autónoma de México: División de Educación Continua, s.f.).

### **2.2.4 Concepto de Metas.**

Ahora bien, si partimos de que el resultado final del proceso de planeación estratégica, debe estar encaminado a la realización de las metas de la organización, podemos definir las metas estratégicas como: “Principales

resultados finales que se relacionan con la supervivencia, valor y crecimiento de la organización a largo plazo” (Bateman, Snell, 2004, p. 134).

### **2.2.5 Concepto de Objetivos.**

Nuevamente nos enfrentamos a un juego de palabras con metas y objetivos dependiendo del autor que haga referencia a ellos, pero en este caso y siguiendo la secuencia de conceptos que participan en el proceso de la planeación, definimos a los objetivos como: “puntos intermedios de la misión. Son el segundo paso para determinar el rumbo de la empresa y acercar los proyectos a la realidad” (Alcaraz, 2005, p. 18).

Esto es, antes de llevar a cabo la planeación estratégica de cualquier empresa, los puntos primordiales son: la determinación de la misión (su razón de ser), determinación de la visión (perspectiva de la dirección que tomará la empresa en el futuro) y determinación de los objetivos (los deseos convertidos en metas y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo).

## **2.3 IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA**

La planeación estratégica en realidad prevee un rápido oportunismo de actuación facilitando las decisiones rápidas a través de una estructura de referencia confeccionada de antemano que permita tomar las principales decisiones con rapidez y oportunidad. (Illescas, 1998).

Su importancia radica en la consideración que los directivos de sus empresas tengan de ésta hacia su organización. Ya que en la práctica, desde el nivel más alto hasta el nivel operativo, tienen la responsabilidad de llevar a cabo los planes necesarios para la realización de las metas y objetivos de la organización, por lo

que deben tener amplio conocimiento de estos y responsabilidades claras de sus funciones.

En otras palabras, la planeación es importante debido a dos razones principales: su primacía y su transitividad. Definiendo a la primera como "posición que ocupa en la secuencia de las funciones administrativas" (Rodríguez, 2005, p. 22), y a la segunda como "actividad que penetra y afecta todas las funciones y la organización total" (Rodríguez, 2005, p. 22).

Esto es, que es primera en todo, como lo veíamos anteriormente es el primer paso para la realización de una idea simplemente, y una vez planeada, el resto del proceso se desglosará y llevará a cabo según la misma, por lo que se puede decir que dependen de ésta.

¿Por qué se dice que la planeación estratégica es el alma de la empresa? La respuesta es: si usted no tiene un plan estratégico, (...), la compañía morirá, sencillamente se tendrá que salir del negocio. Un buen plan estratégico, que sea a la vez dinámico y flexible, es la clave para el éxito de cualquier negocio. (Rye, 2000, p. 37).

## **2. 4 PROCESO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA**

A pesar de que cada autor menciona una serie de pasos para llevar a cabo la planeación y en sí, la planeación estratégica, pueden usar diferentes nombres pero el proceso es básicamente el mismo.

Se empieza de un análisis situacional de la empresa, se identifican sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se determinan estrategias a que permitan el cumplimiento eficaz y efectivo de las metas y objetivos a largo

plazo, se evalúan dichas estrategias y finalmente se seleccionan aquellas que son factibles y viables. (Bateman, Snell, 2004).

La implantación y el control, son dos pasos que le continúan a dicho proceso, pero según ciertos autores, algunos lo toman como parte de la planeación y otros como un proceso externo pero consecutivo, que forma parte de la organización, dirección y control como proceso administrativo general de cualquier empresa.

Otro proceso similar que explica con igual exactitud el proceso de la planeación estratégica es el siguiente: Definición de la misión, definición de la visión, análisis de los principales riesgos y oportunidades del entorno social, identificación de fuerzas impulsoras y restrictivas de la organización, definición de los objetivos estratégicos y establecimiento de programas y metas de trabajo. (Mintzberg, s.f.).

#### **2.4.1 Pasos para llevar a cabo la Planeación Estratégica.**

- 1.-Definición de la Misión.
- 2.-Definición de la Visión.
- 3.-Análisis de los principales riesgos y oportunidades del entorno social
- 4-Identificación de fuerzas impulsoras y restrictivas de la organización.
- 5.-Definición de los objetivos estratégicos.
- 6.-Establecimientos de programas y metas de trabajo. (Integra Consulting Group, s.f.).

## 2.5 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El pensamiento estratégico se aplica en los más diversos casos y circunstancias:

- Planes de largo plazo
- Recursos valiosos
- Programas de expansión
- Cómo salir de embrollos
- Formación de alianzas
- Lanzamiento de productos
- Reorganización de empresas
- Grandes proyectos
- Programas de mejoramiento
- Entre otros. (Universidad Nacional Autónoma de México: División de Educación Continua, s.f.).

Por tanto: (...) el concepto de pensamiento estratégico tiene un carácter multidimensional, que gira alrededor de cinco interrogantes claves: ¿En qué negocio conviene participar y cómo manejar la familia de negocios?, ¿Cómo competir en cada negocio?, ¿Cómo mejorar la capacidad competitiva?, ¿Qué retos se prevén?, y ¿Cuál es la imagen objetivo? (...). (Universidad Nacional Autónoma de México: División de Educación Continua, s.f.).

“El pensamiento estratégico consiste en formular estrategias maestras y programas. La estrategia maestra se define como misiones, visiones, propósitos, objetivos y políticas básicas, mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos”. (Universidad Nacional Autónoma de México: División de Educación Continua, s.f.).

Varios estudios cuantitativos, demuestran los buenos resultados obtenidos con el pensamiento estratégico en áreas como: ventas, utilidades, participación en el

mercado, reparto equitativo para los accionistas, índices de operación y del costo / utilidad de las acciones. Hay que mencionar que la óptima productividad de una organización no es el resultado directo de la planeación estratégica sino el producto de la gran variedad de habilidades directivas en una empresa. Sin embargo, en términos generales, las direcciones muy eficientes saben desarrollar sistemas de planeación que se adaptan a sus necesidades, lo cual vigoriza el proceso completo directivo y permite obtener mejores resultados, comparando con empresas que operan sin sistema de planeación formal.

## **2.6 VENTAJAS COMPETITIVAS**

Todo producto o servicio de una empresa va encaminado a la satisfacción de una necesidad o a la solución de un problema en un segmento de mercado definido, y es esto, lo que sirve de base para fundamentar el posible éxito de una empresa.

La estrategia como el vínculo entre los objetivos que se persiguen, los programas de acción y los recursos requeridos y lo que trata la estrategia, lo que la distingue de todos los demás tipos de planeación de los negocios es, en una palabra la ventaja competitiva, puesto que el único propósito de la planeación estratégica viene a ser e permitir que la compañía obtenga con la mayor eficiencia posible una ventaja sostenible sobre sus competidores. (García López, 2000).

Básicamente la ventaja competitiva es la diferenciación de la empresa, de su producto y/o de su servicio ante sus competidores, lo que le agrega valor y hace de su preferencia el cliente sobre algún otro competidor.

La planeación estratégica busca identificar dichas oportunidades tanto internas como externas que puedan proporcionar una ventaja competitiva a la empresa; de ahí su importancia de hacer referencia a ella dentro de estos conceptos.

Una vez que se entiende el concepto de ésta, partimos hacia los dos términos que la conforman:

**2.6.1 Ventajas Competitivas:** Son peculiaridades del producto y/o servicio que lo hacen especial, lo cual garantiza su aceptación en el mercado; generalmente, estas características son aspectos que hacen "únicos" a los productos y/o servicios de la empresa, en comparación con otros ya existentes en el mercado.

**2.6.2 Distingos Competitivos:** Son aspectos que forman parte de la estrategia de la empresa, que le dan imagen a la misma y que inclinarían, en un momento dado, las preferencias del consumidor por los productos y/o servicios de la empresa que los presenta; normalmente son elementos comunes que existen ya en el mercado, pero a los que se les dará atención especial, para que la empresa se distinga por poseerlos. (Alcaraz, 2005, p. 21).

## **2.7 CARACTERISTICAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA**

Al identificar claramente el papel futuro de cada elemento de una organización, los planes estratégicos ofrecen un método para coordinar las actividades en todas las áreas funcionales básicas, así como para intentar una transición ordenada hacia el futuro. Por tanto, podría decirse que sus cualidades son:

1. Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.

2. Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
3. Establece un marco de referencia general para toda la organización.
4. Se aplica en todos niveles de la organización.
5. Se maneja información fundamentalmente externa.
6. Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
7. Normalmente cubre amplios períodos.
8. No define lineamientos detallados.
9. Su parámetro principal es la efectividad.
10. Busca otorgar una ventaja competitiva sostenible. (González, 2000).

## **2.8 REQUERIMIENTOS ORGANIZACIONALES**

Para que funcione correctamente la planeación estratégica, se requieren de ciertos factores organizacionales presentes en la empresa; a pesar de que dichos factores pueden ser cambiantes o susceptibles a los cambios del entorno, de cualquier forma intervienen directa e indirectamente en el desarrollo y aplicación de la planeación.

Principalmente el factor clave es el apoyo de la alta dirección; estos es, si los directivos de la empresa están de acuerdo con el proceso de la planeación y se comprometen a participar en ella y llevarla a cabo sin variaciones que no sean determinadas con anterioridad por la misma planeación, es casi seguro que será todo un éxito.

Por otro lado, existen otros factores como la resistencia al cambio por parte de los empleados, el miedo y factor motivacional de los mismos, el clima organizacional, la estructura organizacional que permita identificar las líneas de

autoridad y los canales de comunicación, entre otros. A pesar de que son situaciones difíciles de cambiar, necesita prepararse el terreno en dichos aspectos antes de aplicar la planeación estratégica, de lo contrario, tendrá las mismas posibilidades de fracaso como si se tratara de que la misma dirección no apoyase totalmente. (Rye, 2000).

## **2.9 VENTAJAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA**

Para que la planeación estratégica pueda efectuarse con fundamentos, deben de establecerse sistemas de información que permitan al estratega conocer su entorno para tomar decisiones sobre bases sólidas.

Solo por mencionar algunas de las ventajas que ofrece la planeación estratégica encontramos que:

1. Permite identificar oportunidades significativas y precisar ventajas y desventajas de competidores.
2. Define con anticipación los factores estratégicos clave en relación al futuro: competencia, clientes, producto y medio ambiente.
3. Crea escenarios futuros de lo que será el contexto de la organización y centrar esfuerzos en el cliente.
4. Exige que el director se formule y conteste preguntas claves para la compañía y a las cuales debe de prestar especial atención.
5. Es un sistema de capacitación ejecutiva en el que se enfatiza el sentido de participación colaborativa.
6. Exige el establecimiento de objetivos proporcionando una guía para la toma de decisiones ejecutivas.
7. Es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro.

8. Su importancia debe ser entendida en función de los resultados y a pesar de la complejidad asociada con su proceso. (González, 2000).

## **2.10 LIMITACIONES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA**

Naturalmente, la planeación en sí y por lo tanto la planeación estratégica, cuentan con ciertas limitantes que dañan el éxito de la misma; debido a que el entorno en el que se desenvuelve es cambiante e imposible de predecir, solo se puede especular al respecto y reducir el margen de error, por tanto, la planeación siempre estará sujeta a cambios según las circunstancias en el tiempo.

El medio ambiente es una de sus limitaciones, ya que las predicciones pueden fallar debido a incidentes inesperados en el mismo; la resistencia interna debido a prejuicios y rutinas arraigadas; el costo, no precisamente por inversión financiera sino por el tiempo de estudio invertido; las crisis momentáneas, ya que si la empresa presenta problemas graves a corto plazo es mejor dedicar ese tiempo a resolverlos antes que pensar en un largo plazo; y la dificultad de la planeación por limitaciones impuestas, esto se refiere a cuando los directivos toman decisiones aparentemente basados en la planeación establecida y en realidad no la consultan, o por malas decisiones tomadas rápidamente ante circunstancias no planeadas. (González, 2000).

En sí son muchos los factores que intervienen en el éxito o fracaso de la planeación estratégica, pero dependerá de la capacidad de aquellos que la tengan a su cargo para saber identificar aquello que aun no está presente y que posiblemente no suceda, pero que de ser así, ya estará contemplado.

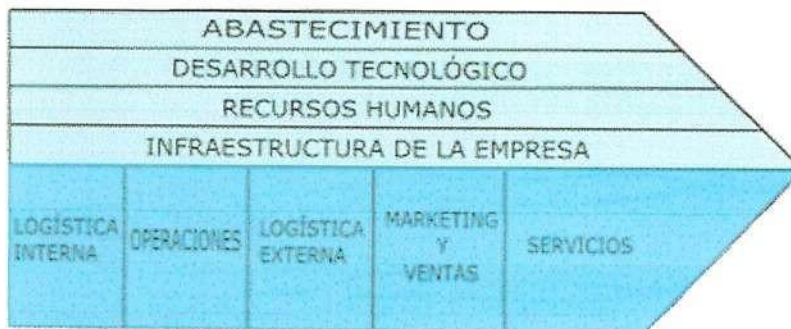
## 2.11 HERRAMIENTAS DE DIAGNOSTICO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

### 2.11.1 Cadena de Valor.

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael E. Porter.

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares.

Tabla 1: Modelo Cadena de Valor



Fuente: Porter, 2002.

La cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos.

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva, concepto introducido también por Michael Porter. Tener una ventaja competitiva es tener una

rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compete, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo

Las Actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas). El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio, diferente a las estrategias corporativas o a las estrategias de un área funcional.

Capturar el valor generado a lo largo de la cadena es la nueva aproximación que han adoptado muchos estrategias de la gestión. A base de explotar la información que se dirige hacia arriba y hacia abajo dentro de la cadena, las compañías pueden intentar superar los intermediarios creando nuevos modelos de negocio. (Porter, 2002, p.33).

### **2.11.2 Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas.**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

- Rivalidad entre competidores
- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los consumidores

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

Tabla 2: Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas

### Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial



Fuente: Porter, 1980.

#### 2.11.2.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES:

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.

El análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

### **2.11.2.2 AMENAZA DE LA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES:**

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto.

Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuenta con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos.

El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores nos permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o, en todo caso, nos permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

### **2.11.2.3 AMENAZA DEL INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:**

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria.

Un ejemplo de productos sustitutos sería las bebidas gaseosas que podrían ser sustitutas o competencia de las aguas minerales.

La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

En análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos nos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que

vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

#### **2.11.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:**

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

El análisis del poder de negociación de los proveedores, nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

#### **2.11.2.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES:**

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos.

Además de la cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, etc.

Cualquier que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores.

El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, nos permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías. (Porter, 2002, p. 48).

### **2.11.3 Matriz DOFA.**

La Matriz FODA es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

La matriz DOFA (también conocida como matriz FODA o análisis SWOT en inglés), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países, etc.

Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, etc.

Oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la empresa. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales.

**Tabla 2: Modelo Matriz DOFA**

**La matriz DOFA para la formulación de estrategias**

<p><i>Dejar siempre en blanco</i></p>	<p><b>FUERZAS-F</b></p> <p>1. 2. 3. Anotar las fuerzas 4. 5.</p>	<p><b>DEBILIDADES-D</b></p> <p>1. 2. 3. Anotar las debilidades 4. 5.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES-O</b></p> <p>1. 2. 3. Anotar las oportunidades 4. 5.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS-FO</b></p> <p>1. 2. Anotar las fuerzas para aprovechar las oportunidades 3. 4. 5.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS-DO</b></p> <p>1. 2. Superar las debilidades aprovechando las oportunidades 3. 4. 5.</p>
<p><b>AMENAZAS-A</b></p> <p>1. 2. 3. Anotar las amenazas 4. 5.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS-FA</b></p> <p>1. 2. Usar las fuerzas para evitar las amenazas 3. 4. 5.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS-DA</b></p> <p>1. 2. Reducir las debilidades y evitar las amenazas. 3. 4. 5.</p>

Fuente: Rodriguez, 2005.

Es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa.

El análisis DOFA en conjunto con otros estudios complementarios como son el perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el perfil de competitivo (PC), el perfil de capacidades y fortalezas internas (PCI), y si es posible, una base de referencia del medio (Benchmarking), entre otros métodos de diagnóstico empresarial, permiten presentar un panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se debe mover.

Es de vital importancia reconocer que estos tipos de métodos preparados, desarrollados y analizados adecuadamente le presenta a la empresa una poderosa herramienta de información para la toma de decisiones en temas de elevado impacto.

No se nos puede olvidar en ningún momento que su verdadera finalidad es la planeación estratégica que lleve a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades.

El resultado es un plan de trabajo conjunto e integrado a todo nivel de la empresa, de tal manera que todas las actividades y compromisos se complementen para que todos los esfuerzos de la compañía vayan en un solo sentido. Así las cosas, llegar solo hasta la parte de diagnóstico (matriz DOFA) es solo quedarse a mitad de camino para tomar una decisión sin alternativas posibles, o con alternativas sin evaluar. (Rodríguez, 2005, p.138).

#### **2.11.4 The Balanced Scorecard.**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplán y David Norton en 1992, su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del Estado de Resultados de la Empresa.

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro.

Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan las estructuras necesarias para un sistema de gestión y medición estratégica. Sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros.

El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento.

#### **2.11.4.1 PERSPECTIVA FINANCIERA:**

La construcción del Cuadro de Mando Integral debe animar a las unidades de negocios a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa.

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas.

Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de una empresa.

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el

desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

Los objetivos en la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROCE, los beneficios de explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados. Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico agregado. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado.

Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha estarán presionados hacia el CASH FLOW. Cualquier inversión que se haga ha de tener unas restituciones de dineros seguros e inmediatos. Los indicadores financieros tales como rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes ya que se han realizado las grandes inversiones. El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, sino aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones realizadas en el pasado.

#### **2.11.4.2 PERSPECTIVAS DEL CLIENTE:**

Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en

forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones son los siguientes:

- Cuota de Mercado
- Incremento de clientes
- Retención o adquisición de clientes
- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad del cliente

Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:

- El tiempo
- Calidad
- Precios

#### **2.11.4.3 PERSPECTIVAS DEL PROCESO INTERNO:**

Para esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes. Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

Se les recomienda a los empresarios que definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes existentes y culminando con el servicio venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Cada empresa tiene un conjunto único de proceso para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales.

- El proceso de innovación
- El proceso operativo
- El servicio postventa

#### **2.11.4.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:**

Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos.

Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

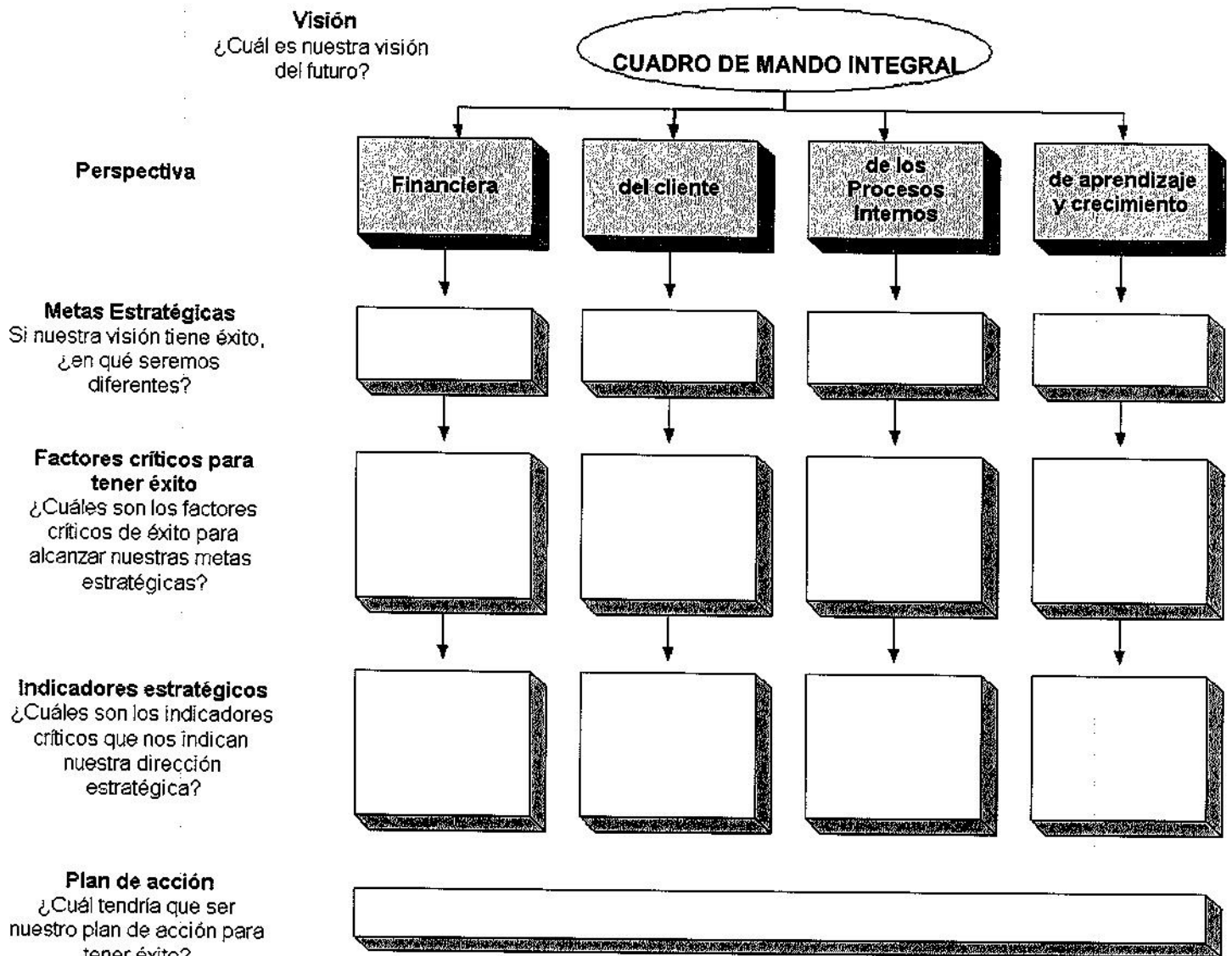
- Las capacidades de los empleados
  - La satisfacción del empleado
  - La retención del empleado
  - La productividad del empleado
- Las capacidades de los sistemas de información
- La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones.

Los objetivos y las medidas de estos inductores deberán ser parte integrante del CMI de cualquier organización. Los indicadores basados en los empleados, satisfacción, retención y productividad proporcionan medidas del resultado de las inversiones realizadas en los empleados, sistemas y equiparación de la organización.

Permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

**Tabla 4: Modelo Cuadro de Mando Integral**



Fuente: Martínez, 2001.

Es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del cuadro de mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.

3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el feedback y formación estratégica.

**La visión:** En la parte más alta del modelo está la visión de la empresa en su nivel máximo. Por visión nos referimos a la situación futura que desea tener una empresa. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar una empresa. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar una organización en su conjunto para alcanzar un concepto compartido de la empresa en el futuro.

**Perspectivas:** La visión general se descompone y describe en términos de diferentes perspectivas. Las usadas más frecuentemente son la perspectiva financiera y de los accionistas, la de los clientes, la del proceso interno y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Algunas empresas han añadido una perspectiva separada, la humana o de los empleados.

**Metas estratégicas:** La visión se expresa como un número de metas estratégicas más específicas, que sirven para guiar a la empresa en su búsqueda de la visión.

**Factores clave para el éxito:** En este nivel se reciben aquellos factores que son críticos para que la empresa tenga éxito con su visión.

**Indicadores estratégicos:** Esta parte del cuadro de mando describe los indicadores y metas desarrolladas que le permiten a la dirección seguir los esfuerzos sistemáticos de la empresa para explotar los factores de éxito considerados indispensables en la consecución de sus metas.

**Plan de acción:** Finalmente, para completar el cuadro de mando, debe haber una sección que describa las acciones y los pasos específicos que se necesitarán en el futuro. (Kaplan, Norton, 1997, p.14)

## 2.12 TENDENCIAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EN EL SECTOR PESQUERO

El sector pesquero es una de las actividades económicas que más ha cambiado su estructura y su funcionamiento. Tanto por sus propios aspectos internos (producto de sus comportamientos, sensibilidades, particularidades, especialización) como por sus aspectos externos (derivados de la modificación del orden marítimo internacional).

Las profundas transformaciones llevadas a cabo en el mundo de la pesca nos inducen a enfocar nuestro análisis bajo la perspectiva de un enfoque global estratégico; esto es, sobre el estudio de los problemas y métodos del análisis multidisciplinar que identifique, agrupe y ordene el conocimiento para abordar una adecuada comprensión del problema y su descripción; y que además incorpore enfoques innovadores derivados del uso de conceptos de estrategias competitivas, tan usuales en otros campos de la economía, como la dirección de empresas. Las tres dimensiones que concentran el contenido de los planteamientos que debe abordar la actividad pesquera en sus estrategias competitivas de futuro son las siguientes:

**La dimensión biológica:** Es necesario afirmar que el recurso natural es la base sobre la que se lleva a cabo la explotación pesquera. Los niveles de explotación de las pesquerías se han basado en cómo regular y gestionar dicho recurso y, lo han hecho casi en exclusividad, desde la perspectiva y parámetros del análisis biológico. Por eso, es fácil identificar los desarrollos científicos a partir de la útil y sencilla formulación emanada de los trabajos de Russell, allá por los años treinta, por la que  $BIOMASA\ DEL\ STOCK = RECLUTAMIENTO + CRECIMIENTO\ DE\ INDIVIDUOS - MORTALIDAD\ NATURAL - MORTALIDAD\ POR\ PESCA$ . A partir de esta ecuación, se desarrollan varios modelos de dinámicas de poblaciones, con el objetivo de determinar el rendimiento máximo

que se puede extraer de un stock de peces, para que esa captura se mantenga a lo largo de los años.

**La dimensión institucional:** Bajo esta dimensión institucional, el análisis de la evolución histórica de las actividades pesqueras podría reseñar dos grandes tendencias. La primera, resaltaría la dinámica de congestión en el uso de los recursos, como consecuencia de la amplitud de las zonas de pesca, de las facilidades de acceso, de los procesos de extensificación de las áreas de capturas. Y, la segunda de las dinámicas, vendría proporcionada por los procesos de especialización, tanto productiva como geográfica y territorial.

**La dimensión económica:** La incorporación de la tecnología a los métodos de producción ha evolucionado los ingenios de pesca y la detección de los recursos, pasando de sistemas más pasivos a otros de búsquedas y concentración de stocks en áreas limitadas.

Otro de los efectos de la dimensión económica son aquellos que hacen referencia a las modificaciones profundas que experimenta la matriz de intercambios y los flujos comerciales. Tales dinámicas se retro-alimentan por los grados de especialización productiva, por las tomas de elección de la ubicación y localización de empresas y por las intensidades de procesos de desarrollo pesquero de las redes dependientes de la pesca.

La "combinación de derechos de pesca + diferenciación de productos + diferenciación de precios + integración en las nuevas cadenas de distribución" incidirán en las posiciones que adopten los grupos pesqueros y servirán de soporte a las actuaciones institucionales.

En consecuencia, el sector pesquero se inscribe y se inserta en el proceso de la globalización, reflejado por la liberalización de los intercambios, de las inversiones y las dinámicas de especialización productiva. (González, 2002).

## **3. METODOLOGIA**

### **3.1 DESCRIPCION Y ALCANCE**

Para el desarrollo de este estudio de caso se empleó la Planeación Estratégica como herramienta principal apoyada en técnicas de análisis administrativos de tipo organizacional; es un trabajo de tipo descriptivo, no probabilístico, y con una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos.

#### **3.1.1 Población.**

La recolección de los datos para este estudio de caso, se llevó a cabo dentro de las instalaciones de la empresa; asimismo se dirigió a todos los trabajadores de la misma tanto a nivel directivo, administrativo como operativo, según correspondió.

#### **3.1.2 Materiales.**

Para la fase preliminar se generó información necesaria para la elaboración de la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, para lo cual se utilizó:

- Una entrevista con base a un formato que constó de 15 preguntas de opción múltiple y 5 preguntas abiertas, el cual proporcionó los datos necesarios y las características de cada uno de los puntos anteriores.

Fué de tipo cualitativo y comprendió información sobre el giro de la empresa, sus objetivos por periodos de tiempo, el enfoque a futuro de la misma, y las características que predominaron en su situación actual.

Para la segunda fase referente al análisis del entorno se identificaron las fortalezas y debilidades de la empresa así como sus oportunidades y amenazas, para lo cual se utilizó:

- Un cuestionario que constó de 15 preguntas de opción múltiple, el cual proporcionó los factores que identificaron cada una de las características internas y externas de la empresa.
- La observación del entorno interno y externo a través de un formato individual, los cuales constaron de 10 variables contra 5 rangos de evaluación cada uno, y sirvieron de complemento para la información obtenida a través de los cuestionarios.

El primero de tipo cuantitativo y el segundo de tipo cualitativo, ambos aportaron información sobre los puntos débiles de la empresa, los puntos fuertes, las características de su entorno y del mercado en el que se desenvuelve la misma, de su competencia, de las amenazas y oportunidades que podrían presentarse y afectar su desarrollo, crecimiento y funcionamiento, tanto actual como a futuro.

### **3.1.3 Técnicas.**

Una vez obtenida esta información se procedió a su captura, a través de las siguientes técnicas:

Matriz DOFA (Debilidades – Oportunidades – Fortalezas – Amenazas)

Esquema de las 5 fuerzas competitivas de Porter

Análisis del perfil competitivo

Cadena de valor

Análisis PREN

Matriz estratégica de Atractivo – Viabilidad

The Balanced Scorecard

### **3.2 PROCEDIMIENTO DE ESTUDIO**

En la fase preliminar los cuestionarios fueron aplicados únicamente al nivel directivo de la empresa y una vez obtenida la información se procedió a la determinación del pensamiento estratégico.

En la segunda fase los cuestionarios fueron aplicados a todos niveles de la empresa, la observación se realizó dentro de las instalaciones de la organización y en el transcurso diario de las actividades de la misma en todas sus áreas.

Con ambos resultados se procedió a la elaboración del análisis del entorno a través de las técnicas antes mencionadas.

1. Análisis situacional de la empresa.
2. Identificación de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
3. Determinación de estrategias a corto, mediano y largo plazo.
4. Evaluación de las estrategias.
5. Definición de misión, visión y valores.
6. Elaboración de objetivos estratégicos.
7. Diseño del programa de implementación de la estrategia.
8. Control estratégico.

## **4. DESCRIPCIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

### **4.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

Para que una compañía obtenga una ventaja competitiva, debe permanecer vigilante, y estar permanentemente rastreando los cambios que se producen en su entorno. También tiene que ser ágil para alterar sus estrategias y planes cuando surge la necesidad.

Una vez que la información se ha obtenido se tiene que comunicar a toda la compañía, a todos los departamentos y a todos los niveles. Hay una resistencia natural a este planteamiento porque muchos empresarios piensan que el conocimiento es poder y que compartirlo reduce el valor de una compañía. Todo lo contrario. Todo el mundo en la compañía debería compartir la tarea de realizar el análisis. Cuando todos los empleados analizan parte del entorno y toda la información así obtenida se distribuye a toda la organización a dicha sociedad se le llama organización del aprendizaje.

El análisis del entorno o medio ambiente tanto interno como externo, ocupa un papel fundamental en la concepción de la Planeación Estratégica y es por ello que en esta metodología se le da un tratamiento especial a través de las técnicas de análisis aplicadas.

#### **4.1.1 Análisis Interno.**

El análisis interno comprende los aspectos deficientes, aspectos eficientes y aspectos negativos dentro de la empresa, reflejados en los resultados de los cuestionarios aplicados a los trabajadores y en las técnicas de análisis utilizadas para su concentración.

#### 4.1.1.1 INTERPRETACION DE RESULTADOS:

**Aspectos Eficientes:** En este concentrado podemos deducir que la estabilidad que representa la empresa ante sus trabajadores es un factor de suma importancia, ya que habla de la continuidad en el mercado, afecta positivamente su imagen, respeta su calidad y experiencia en el sector, y ofrece seguridad tanto a sus consumidores como a su personal.

De la misma forma, aspectos como el prestigio y el potencial de crecimiento y prosperidad de la empresa, se ven consolidados y marcan la pauta de temas a explotar y tomar en cuenta para aprovecharlos estratégicamente.

Por otro lado, el equipo y maquinaria así como la tecnología en general que utiliza la empresa sobresale en esta área, por ser de punta y permitirle mantener otros aspectos flotantes como los ya antes mencionados.

**Aspectos Deficientes:** Aquí se refleja la gran problemática de la empresa, los aspectos más sobresalientes en esta área son la falta de control, de liderazgo, la mala comunicación, y la falta de capacitación del personal tanto en sus funciones de puesto como en las actividades a realizar propias de los objetivos generales internos de la empresa.

Cabe mencionar que estos aspectos básicamente son la esencia de la administración y dirección de la empresa, por lo que si hablamos que sus pilares son deficientes el resultado es en general y se puede deducir una administración también deficiente.

**Aspectos Negativos:** El idioma extranjero de sus directivos es el de mayor puntuación, el cual afecta en general la administración de la empresa y su relación con su entorno como se ve reflejado específicamente en los resultados de las gráficas de cada aspecto relacionado.

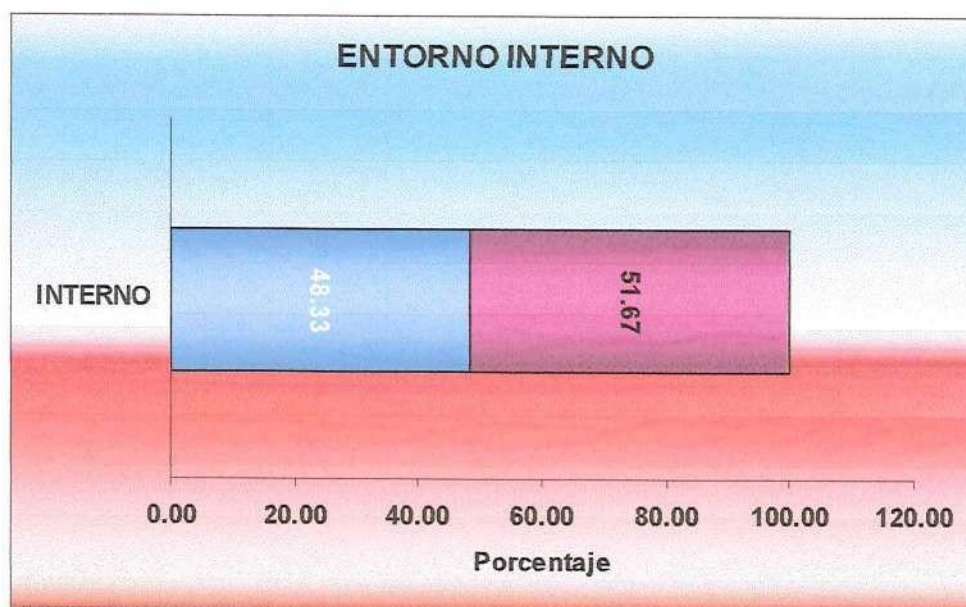
Por otra parte, la administración de sus finanzas, el ser un negocio familiar administrado por únicamente por miembros directos de la familia, la falta de personal capacitado y mal informado por diferencias en el idioma y en la estructura general de la organización.

#### 4.1.1.2 RESULTADO GLOBAL INTERNO:

En general, más del 50% del personal de la empresa describe la falta de conocimiento de las metas y objetivos, así como de la planeación de la misma, y también de la deficiencia tanto administrativa como directiva de la organización.

Y aunque el 48% afirma conocer más sobre estos, los resultados específicos en cada aspecto que interviene en esta área refleja la pobre o nula comunicación general, por lo que hablamos de un conocimiento específico para cierta actividad y para un periodo determinado.

Gráfica 1: Entorno Interno

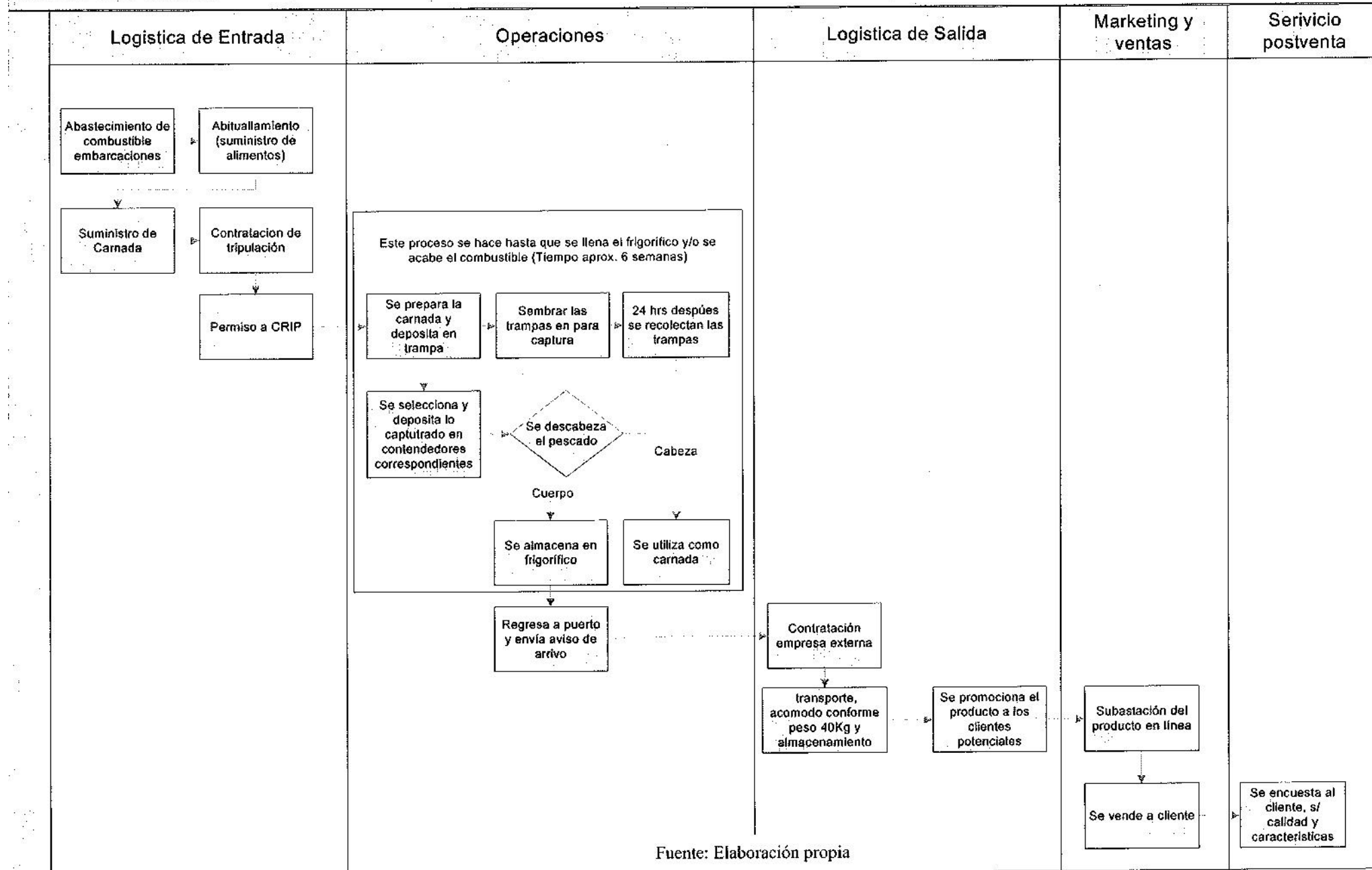


Preguntas	No lo conozco	Muy poco	Poco	Mucho	Totalmente	
<b>INTERNO</b>						
¿Conoce el objetivo general de la empresa?	1	2	4	2	1	
¿Conoce las metas de su departamento?	1	0	3	2	4	
¿Conoce las funciones de su puesto?	1	0	1	4	4	
¿Qué percepción tiene sobre la planeación dentro de la empresa?	2	2	4	1	1	
¿Cómo considera el desempeño actual de la empresa?	3	2		4	1	
¿Cómo describe el liderazgo en la empresa?	3	2		2	3	
	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>31</b>	<b>15</b>	<b>14</b>
				<b>51.67</b>		<b>29</b>
						<b>48.33</b>

### 4.1.1.3 CADENA DE VALOR:

#### Actividades Primarias

Tabla 5: Cadena de Valor



Fuente: Elaboración propia

#### **4.1.1.3.1 Actividades Primarias:**

##### **4.1.1.3.1.1 Logística de Entrada:**

###### **1. Abastecimiento de combustible.**

- Se hace el pedido de combustible a Rudametkin 2 días antes de la fecha de partida, el cual es surtido en no más de 24 horas.
- En ocasiones se tramita al mismo tiempo el permiso de entrada del suministro ante las oficinas del puerto, mediante un oficio en original y copia, la cual una vez sellada de recibido se entrega a Rudametkin para que se autorice la salida de la pipa.
- Para un viaje de 30 días el costo de llenado del tanque es de alrededor de \$250,000.00 pesos que corresponde a una cantidad de 100,000 litros de diesel.
- Dependiendo el Puerto en el que se encuentre la embarcación los costos varían: Puerto Ensenada \$400.00 pesos por día más \$3,000.00 pesos mensuales por derechos de uso, y Puerto El Sauzal \$500.00 pesos por día más \$1,500.00 pesos por derechos de entrada y salida.

###### **2. Avituallamiento (Suministro de alimentos).**

- El cocinero de la embarcación junto con el encargado de la oficina se hacen cargo de elaborar la lista de alimentos necesarios para los 30 días del viaje, ambos realizan las compras y las depositan dentro del barco, en un periodo de 24 horas.
- Los montos por lo general alcanzan los \$50,000.00 pesos, los cuales varían en un mínimo según la cantidad de tripulantes durante ese periodo.

###### **3. Suministro de carnada.**

- Con una semana de anticipación a la fecha de salida, se hace el pedido de carnada (calamar) por vía telefónica a San Francisco por alrededor de 4 toneladas.

- La carnada es transportada de San Francisco a Ensenada por medio de la empresa Camacho's Trucking, quienes se encargan de ingresarla y depositarla en Productos Marinos ABC ubicada en El Sauzal, para su almacenamiento en refrigeración.
- Los costos son de \$120,000.00 pesos por tonelada de carnada, \$7,000.00 pesos de transporte y \$400.00 pesos por tonelada de almacenaje por mes.
- 24 horas antes de partir, la embarcación ingresa al Puerto de El Sauzal para que Productos Marinos ABC deposite la carnada dentro de la embarcación.
- Los costos de estancia en dicho puerto son de \$500.00 pesos por día más \$1,500.00 pesos por derechos de entrada y salida, y los costos adicionales de transportación de carnada son de \$1,000.00 pesos.

#### 4. Contratación de tripulación.

- El encargado de oficina busca y contrata a la tripulación una semana antes de la fecha de partida, en caso del nuevo personal.
- Los trabajadores de viajes anteriores son reclutados dos semanas antes de la fecha de partida.
- En ambos casos el día de partida toda la tripulación, haciendo un total de 12, firma contrato correspondiente al periodo del viaje.
- La tripulación se conforma de 6 tripulantes operativos, 1 jefe de cubierta, 1 ingeniero encargado de máquinas, 1 biólogo por parte del CRIP, 1 biólogo por parte de la empresa, 1 capitán mexicano y 1 capitán extranjero.
- Los costos son de \$150.00 dólares por semana por tripulante (a excepción del biólogo por parte del CRIP) como adelanto, desde el momento de su contratación y durante lo que dure el viaje, una vez que se venda y reciba el pago total de la producción, esas cantidades se descuentan de su pago final.

- El tripulante tiene derecho a un cierto porcentaje según su actividad y antigüedad establecido previamente al viaje, y el cual se desprende de la resta de: 100% Ventas Totales – 50% combustible, 100% carnada, 33% empaque, 33% transportación y 33% almacenaje.

#### 5. Permiso a CRIP.

- Se solicita el permiso de partida con 24 horas de anticipación a la fecha estimada de partida mediante oficio ante las oficinas del CRIP, el cual nos autoriza y designa a un biólogo para que vaya a bordo.
- El costo solo corresponde a \$ como pago adicional y único al finalizar el viaje.

#### 4.1.1.3.1.1.1 PRINCIPALES ACTIVIDADES GENERADORAS DE VALOR:

##### 1. **Abastecimiento de combustible:**

- Surtido en un periodo máximo de 24 horas.
- Sistema de pago a crédito.

##### 2. **Avituallamiento:**

- Surtido inmediato por contratos con Distribuidoras de Frutas y Verduras.
- Precios de mayoreo.

##### 3. **Carnada:**

- Tipo de producto.
- Compra directa con la abastecedora principal.
- Mejor precio.
- Rapidez de entrega.
- Calidad del producto.

#### **4. Tripulación:**

- Capitán extranjero con experiencia al mando.

#### **4.1.1.3.1.2 Operaciones:**

1. Una vez que se emprende el viaje, durante un periodo de 1 a 2 días, se preparan las trampas, se prepara la carnada y se depositan dentro de estas.
2. Una vez localizada el área a explorar, se siembran las trampas en grupos de trescientos sesenta haciendo un total de seis grupos sembrados durante todo el día 3 y parte del día 4.
3. Durante el resto del día 4, la embarcación avanza a otros bancos para explorar oportunidades mientras la tripulación descansa y duerme.
4. En el día 5, después de 24 horas se regresa al primer punto y se procede a la recolección de todas las trampas con el hidráulico.
5. Se recoge la captura y se deposita en grandes contenedores. Mientras unos recogen otros proceden a descabezar el pescado, otros depositan los cuerpos en los congeladores y otros utilizan parte de las cabezas como carnada y el resto lo arrojan al mar.
6. Una vez que se recogen todos los grupos de trampas y mientras se desempeñan el resto de las actividades, los que estaban encargados de recoger el producto proceden a preparar nueva carnada dentro de las trampas y prepararlas para su siembra, y la embarcación se mueve al punto explorado anteriormente para sembrarlas otra vez y repetir nuevamente toda la operación.

7. Después de aproximadamente 30 días, la embarcación con 24 horas de anticipación avisa a puerto y solicita permiso para su arribo.

#### **4.1.1.3.1.2.1 PRINCIPALES ACTIVIDADES GENERADORAS DE VALOR:**

1. Corte de descabezado.
2. Sistema de pesca en línea.
3. Levantamiento hidráulico de trampas.

#### **4.1.1.3.1.3 Logística de Salida:**

1. Se procede a la contratación de una empresa externa, en este caso de Productos Marinos ABC para el traslado de la producción total hacia la planta, en donde se procede a:
  - Selección por tallas del producto 1-2, 2-3, 3-4, 4-5 y 5 o más.
  - Empacado según tallas en cajas de 40 Kg.
  - Almacenamiento en frigoríficos.Proceso que dura alrededor de 2 a 3 días consecutivos.
2. El costo por traslado del barco a la planta es de \$10,000.00 pesos por día, de empacado y almacenaje alcanza alrededor de los \$30.00 pesos por tonelada.
3. Una vez determinado el monto de la producción total, se manda aviso de arribo a las oficinas de Pesca, determinando fechas de partida y de arribo del viaje, duración del mismo, nombre del producto y monto de la producción total.

#### **4.1.1.3.1.3.1 PRINCIPALES ACTIVIDADES GENERADORAS DE VALOR:**

1. Contrato único con Planta Procesadora para traslado, empaçado y almacenado.
2. Traslado terrestre, aéreo y marítimo.

#### **4.1.1.3.1.4 Marketing y Ventas:**

1. Promoción:
  - Se promociona el producto con los clientes potenciales a través de cartas por correo electrónico en donde se especifican las características de la producción y se anexan fotos de la misma.
  - De igual forma se promociona el producto en páginas especializadas en comercialización de diversos productos a nivel internacional, a las que la empresa tiene suscripción.
2. Venta:
  - Después de 24 horas de promocionar el producto, se subasta en línea por un periodo de 72 horas exactas.
  - Al término de las 72 horas se cierran las propuestas y se declara vendido al mejor postor.
  - Inmediatamente se hace contacto con el cliente y se acuerda el depósito del 90% del valor total de la mercancía.
3. Comercialización:
  - El cliente elige la vía de envío y hace todos los trámites y pagos correspondientes para el traslado del producto, con un costo aproximado de \$38,000.00 pesos por cada 20 toneladas y una duración de traslado de 10 días por vía marítima.
  - Productos Marinos ABC hace contacto con la compañía elegida una vez ratificada por la empresa y facilita su traslado.

- El cliente deposita el resto de la cantidad acordada una vez recibida y corroborada la mercancía.

#### **4.1.1.3.1.4.1 PRINCIPALES ACTIVIDADES GENERADORAS DE VALOR:**

1. Suscripción a páginas Web internacionales especializadas en comercialización.
2. Contacto con distribuidores directos internacionales.
3. Subasta en línea.
4. E-commerce.

#### **4.1.1.3.1.5 Servicio Postventa:**

1. Una vez entregada la mercancía y confirmada de recibido, en un lapso de 48 horas, se encuesta al cliente sobre la calidad y las características del producto, y dependiendo los resultados, se corrobora la satisfacción del cliente o se soluciona cualquier inconveniente encontrado.
2. Durante la semana siguiente, se mantienen el contacto con el cliente para cualquier observación de la que la empresa resulte responsable o cualquier ayuda externa que pueda brindarse.

#### **4.1.1.3.1.5.1 PRINCIPALES ACTIVIDADES GENERADORAS DE VALOR:**

1. **Calificación en línea cliente – empresa – cliente.**
  - Servicio.
  - Calidad.
  - Producto.

- Rapidez.
- Empresa

#### **4.1.1.3.2 Actividades Secundarias:**

##### **4.1.1.3.2.1 Infraestructura de la Empresa:**

1. Una embarcación mayor.
  - Un barco con una capacidad en tonelaje de 50 toneladas.
  - 5 habitaciones con tres camas cada una.
  - 1 habitación privada para el capitán.
  - 1 baño completo para la tripulación en general.
  - 2 ½ baños, uno para uso exclusivo del capitán.
  - Tecnología de punta como teléfono satelital, computadoras con acceso a Internet, GPS, monitores de sondeo, maquinaria hidráulica, entre otras.
  - Equipo y artes de pesca consistentes en 300 trampas de bacalao negro, contenedores, frigoríficos, refrigeradores, lavadora, secadora, cortadoras automáticas, entre otros.
2. Cuatro embarcaciones menores.
  - 4 pangas con una capacidad en tonelaje de 1 tonelada cada una.
  - 2 cuartos de almacenaje cada una.
  - 3 motores Yamaha de 48 caballos de fuerza.
  - 1 motor Yamaha de 115 caballos de fuerza.
  - Cada una con equipo de buceo completo, bombas de agua, compresores de aire, salvavidas, equipo de seguridad, entre otros.
3. Equipo y tecnología.
  - GPS
  - Computadoras.

- Software
- Internet.
- Sistema satelital.
- Maquinaria hidráulica.
- Contenedores.
- Frigoríficos.
- Trampas.
- Refrigeradores.

4. Equipo de oficina.

- Copiadora.
- Computadoras.
- Teléfonos.
- Fax.
- Escritorios.

**4.1.1.3.2.1.1 PRINCIPALES ACTIVIDADES GENERADORAS DE VALOR:**

1. Características de la embarcación mayor.
2. Tecnología, equipo y artes de pesca.
3. Sistema satelital e Internet en el barco.

**4.1.1.3.2.2 Gestión de Recursos Humanos:**

1. Selección.
  - Selección de la tripulación y del capitán mexicano a través de conocidos en el sector y dentro del puerto.

## 2. Contratación.

- Contrato por tiempo definido a partir del día de partida y con duración de 30 días máximos de viaje más 1 o 2 semanas después del arribo, tiempo que duran en desalojar los frigoríficos, ordenar las trampas y limpiar el barco.

## 3. Capacitación en campo.

- La capacitación el tripulante en acción, durante el desarrollo normal de las actividades, ya sea por parte del personal con experiencia o directamente del capitán extranjero.

## 4. Terminación de contrato.

- La relación laboral se da por terminada una vez que termina el contrato, antes por acuerdo del trabajador y del patrón, y/o según las especificaciones del contrato.
- Si se da por terminado el contrato con fecha anterior a la pactada, el pago final se hará por porcentaje según el tiempo laborado y la actividad desarrollada.

## 5. Liquidación.

- Una vez terminada la relación laboral, se finiquita inmediatamente al trabajador de acuerdo a la ley.

## 6. Recontratación.

- En caso de que la empresa quiera mantener la relación laboral con algún trabajador, se finiquita y posteriormente se recontrata de la misma manera.
- Durante el lapso de tiempo entre un viaje y otro, el trabajador se contrata por tiempo u obra específica con un salario similar a los adelantos.

#### **4.1.1.3.2.2.1 PRINCIPALES ACTIVIDADES GENERADORAS DE VALOR:**

1. Capacitación directa de personal extranjero con experiencia.

#### **4.1.1.3.2.3 Desarrollo y Tecnología:**

1. Clasificación del producto por talla y peso.
  - El producto se clasifica según su talla, ya que de acuerdo a ésta depende su precio, el empaclado en cajas es también de acuerdo a tallas y todas deben alcanzar el peso de 40 Kg. por caja.
2. Promoción en páginas especializadas en comercialización.
  - Otorga la información histórica de la empresa, así como su grado de credibilidad a nivel internacional, además de asegurar su integridad al solo poder acceder empresas con suscripción previamente investigada e interesada en el ramo.
3. Subasta en Internet (E-commerce).
  - Se subasta en línea por 72 horas, lo que permite recibir los distintos ofrecimientos de los clientes en forma individual y hacer inmediatamente después la venta al mejor postor.

#### **4.1.1.3.2.3.1 PRINCIPALES ACTIVIDADES GENERADORAS DE VALOR:**

1. Vanguardia en sistemas y aparatos electrónicos.
2. Adquisición de maquinaria especializada.
3. Adquisición de nuevas licencias de pesca comercial y permisos de fomento de pesca.

#### **4.1.1.3.2.4 Aprovechamiento:**

##### 1. Permisos.

- De partida al CRIP mediante escrito con 24 horas de anticipación, en el cual se solicita un biólogo que suba a bordo por parte de ellos.
- De arribo al Puerto con 24 horas de anticipación, para que se permita el ingreso de la embarcación y se destine lugar y puerto de atracamiento.

##### 2. Combustible.

- Se solicita diesel, lubricantes y aceites a Rudametkin.
- Se avisa ese mismo día a puerto del ingreso de la pipa para el abastecimiento de combustible.

##### 3. Alimentos.

- Se adquieren de mercados como Costco, Ley, Súper Gigante, Calimax, Abarroteras, La Canasta para frutas y verduras, entre otros, según los precios.

##### 4. Carnada.

- Se solicita con una semana de anticipación a San Francisco, es transportado e ingresado a través de Camacho's Trucking para después ser almacenado en Productos Marinos ABC hasta su traslado a la embarcación un día antes de la fecha de partida.

##### 5. Trampas.

- Son alrededor de 300 trampas de bacalao negro a bordo, las cuales se agrupan en 6 líneas de 50 trampas cada una.

#### **4.1.1.3.2.5 Otros bienes propiedad de la empresa:**

1. Permiso de Fomento de Bacalao Negro.
2. Licencia de pesca comercial de Calamar.
3. Licencia de pesca comercial de Cangrejo.
4. Licencia de pesca comercial de Cangrejo de profundidad.
5. Licencia de pesca comercial de Tiburón.
6. Licencia de pesca comercial de Escama.

**4.1.1.3.3 Actividades en Costos que crean valor:**

**ACTIVIDADES DE LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS QUE CREAN VALOR**

Tabla 6: Liderazgo en Costos

<b>Infraestructura de la empresa</b>	Pocos niveles gerenciales para la reducción de costos generales. Alianzas estratégicas con plantas equipadas para el procesamiento y almacenamiento de diferentes productos para la reducción de costos de producción.				
<b>Administración de Recursos humanos</b>	Programas de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores. Sistemas de remuneraciones e incentivos para disminuir los costos de la rotación del Personal operativo.				
<b>Desarrollo de Tecnologías</b>	Inversión en tecnología con objeto de bajar los costos relacionados con los procesos de captura y comercialización del producto.				
<b>Adquisiciones</b>	Sistemas y procedimientos para identificar los productos de costo más bajo y con la misma calidad que serán adquiridos como insumos. Contratos con distribuidores de mayoreo para la obtención de mejor precio.				
<p>Sistemas de crédito a corto, mediano y largo plazo con los proveedores de insumos.</p> <p>Pago de contado a proveedores en compras con descuento.</p>	<p>Proceso de descabezado, cortado y congelado del producto, a bordo de la embarcación.</p> <p>Uso de equipo y artes de pesca a la vanguardia que permiten reducir los costos.</p>	<p>Programa de entregas a través de alianzas que reducen costos.</p> <p>Transportación aérea, marítima y terrestre que reducen costos por el tiempo de entrega.</p>	<p>Fuerza de ventas pequeña y bien preparada.</p> <p>Subasta en línea lo cual genera un importante ahorro en costos.</p> <p>E-commerce promociona el producto a bajo costo.</p>	<p>Servicio eficiente y producto de calidad para efecto de disminuir el riesgo de devoluciones.</p> <p>Empacado y transportación según las necesidades del cliente</p>	
<b>Logística Interna</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística Externa</b>	<b>Marketing Y ventas</b>	<b>Servicios</b>	

#### 4.1.1.3.4 Actividades de diferenciación que crean valor:

### ACTIVIDADES DE LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN QUE CREAN VALOR

Tabla 7: Estrategias de Diferenciación

<b>Infraestructura de la empresa</b>	Tecnología de pesca, equipo y artes de pesca de vanguardia. Sistema satelital e Internet en las embarcaciones mayores. Diseño de comodidad y eficiencia en las embarcaciones.				
<b>Administración de Recursos humanos</b>	Capacitación directa de personal extranjero con amplia experiencia en el ramo. Sistema de incentivos y remuneraciones para el personal operativo.				
<b>Desarrollo de Tecnologías</b>	Capacidad para la investigación en tecnologías de pesca, sistemas y aparatos electrónicos. Desarrollo de distintos sistemas de comercialización y marketing a través de la tecnología.				
<b>Adquisiciones</b>	Adquisición de maquinaria especializada. Adquisición de nuevas licencias de pesca comercial y permisos de fomento de pesca de diversas especies marinas.				
<p>Rapidez en la adquisición de insumos de calidad y a buen precio.</p> <p>Traslado directo de la planta procesadora a las Embarcaciones.</p>	<p>Sistema de pesca en línea.</p> <p>Sistema hidráulico de levantamiento de trampas.</p> <p>Tipo de corte del producto.</p>	<p>Alianza estratégica con Planta procesadora para traslado, empaado y almacenado.</p> <p>Traslado aéreo, terrestre y marítimo.</p>	<p>Subasta en línea.</p> <p>E-commerce.</p> <p>Contacto con distribuidotes directos internacionales.</p> <p>Suscripción a páginas Web especializadas en comercialización.</p>	<p>Encuesta en línea sobre: Relación cliente - empresa Servicio Calidad Producto Rapidez</p> <p>Adaptabilidad a las necesidades del cliente.</p>	
<b>Logística Interna</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística Externa</b>	<b>Marketing Y ventas</b>	<b>Servicios</b>	

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.1.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO:

Tabla 8: Entorno Interno

FACTORES CRITICOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>Administración</b>	1. Amplias conexiones políticas. 2. Variedad de licencias de pesca. 3. Visión del futuro de la empresa 4. Permiso de fomento único de pesca de Bacalao Negro.	1. No existe planeación. 2. No existen políticas ni objetivos por escrito. 3. Dueños extranjeros. 4. Falta de manuales y controles administrativos.
<b>Mercadotecnia</b>	1. Continua investigación de mercados. 2. Expansión de mercados. 3. Introducción en nuevos mercados.	1. Mercado único. 2. Inconsistencia en el mercado. 3. Precio sujeto a oferta.
<b>Finanzas Contabilidad</b>	1. Liquidez. 2. Control de ingresos y egresos generales de la empresa. 3. No hay pasivos.	1. Mala contabilidad. 2. Mezcla de finanzas personales con las propias de la empresa. 3. Toma de decisiones basándose en información errónea.
<b>Producción Operaciones</b>	1. Amplia experiencia en el ramo. 2. Personal al mando capacitado. 3. Embarcaciones mayores y menores totalmente equipadas. 4. Tipo de carnada utilizada.	1. Producción insuficiente. 2. Rotación de personal. 3. Mano de obra no calificada. 4. Consumo insuficiente de insumos para mantener precios.
<b>Investigación Desarrollo</b>	1. Alta tecnología y equipo. 2. Investigaciones sobre la diversificación de productos. 3. Investigaciones sobre la expansión de actividades y del giro comercial.	1. No se realizan proyectos de inversión. 2. No se hacen investigaciones sobre mejoras al producto. 3. No existen estudios sobre el desarrollo de nuevos productos.
<b>Sistemas de Información</b>	1. Se cuenta con sistemas de información actualizados. 2. Arrojo de información oportuna y veraz. 3. Control y orden de la información básica y confidencial de la empresa.	1. Uso inadecuado de los sistemas de información a nivel gerencial. 2. Inaccesibilidad para cierto personal de la empresa. 3. Falta de equipo para el control eficiente de la información.

Fuente: Elaboración propia basada en Fred, 1997.

#### 4.1.1.4.1 Jerarquización de las fortalezas y debilidades:

Tabla 9: Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Permiso de fomento único de pesca de Bacalao Negro.	No existe planeación.
Variedad de licencias de pesca.	Mercado único.
Embarcaciones mayores y menores totalmente equipadas.	Toma de decisiones basándose en información errónea.
Amplia experiencia en el ramo.	Producción insuficiente.
Amplias conexiones políticas.	Consumo insuficiente de insumos para mantener precios.
Continua investigación de mercados.	Mano de obra no calificada.
Expansión de mercados.	Rotación de personal.
Introducción en nuevos mercados.	No existen políticas ni objetivos por escrito.
Alta tecnología y equipo.	Dueños extranjeros.
Liquidez.	Falta de manuales y controles administrativos.
Visión del futuro de la empresa.	Inconsistencia en el mercado.
Personal al mando capacitado.	Precio sujeto a oferta.
Tipo de carnada utilizada.	Mala contabilidad.
No hay pasivos.	Mezcla de finanzas personales con las propias de la empresa.
Control y orden de la información básica y confidencial de la empresa.	No se hacen investigaciones sobre mejoras al producto.
Investigaciones sobre la expansión de actividades y del giro comercial.	No existen estudios sobre el desarrollo de nuevos productos.

Investigaciones sobre la diversificación de productos.	No se realizan proyectos de inversión.
Control de ingresos y egresos generales de la empresa.	Uso inadecuado de los sistemas de información a nivel gerencial.
Arrojo de información oportuna y veraz.	Inaccesibilidad para cierto personal de la empresa.
Se cuenta con sistemas de información actualizados.	Falta de equipo para el control eficiente de la información.

Fuente: Elaboración propia basada en Fred, 1997.

#### 4.1.1.4.2 Matriz EFI:

Tabla 10: Matriz EFI

<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Permiso de fomento único de pesca de Bacalao Negro.	0.20	4	0.80
Variedad de licencias de pesca.	0.20	4	0.80
Embarcaciones mayores y menores totalmente equipadas.	0.08	4	0.32
Amplia experiencia en el ramo.	0.05	3	0.15
Amplias conexiones políticas.	0.06	3	0.18
<b>DEBILIDADES</b>			
No existe planeación.	0.10	1	0.10
Mercado único.	0.06	2	0.12
Toma de decisiones basándose en información errónea.	0.08	1	0.08
Producción insuficiente.	0.10	1	0.10
Consumo insuficiente de insumos para mantener precios.	0.07	2	0.14
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.79</b>

Fuente: Elaboración propia basada en Fred, 1997.

## **4.1.2 Análisis Externo.**

El análisis externo comprende los aspectos dañinos y los aspectos positivos fuera de la empresa que la afectan directamente, reflejados en los resultados de los cuestionarios aplicados a los trabajadores.

### **4.1.2.1 INTERPRETACION DE RESULTADOS:**

**Aspectos dañinos:** En esta área sobresale la inflación como un aspecto de suma importancia por su inestabilidad y repercusión negativa que representa para la empresa; de igual forma las reformas legales se consideran como punto principal por los cambios de gobierno y tendencias de éstos a apoyar u olvidar el sector pesquero.

El mercado y la competencia son aspectos potenciales a convertirse en problemática para la empresa, ya que el primero tiende a enfocarse exclusivamente a un país lo que reduce las opciones y posibilidades de crecimiento, y por otro lado, el segundo interviene de igual forma en la afectación del mercado al proliferar los competidores tanto locales como foráneas y al incursionar en otros campos como el cultivo de mariscos.

**Aspectos positivos:** Dentro de las oportunidades detectadas resaltan las facilidades legales que el país otorga a la inversión extranjera y sobre todo en el sector pesquero; también sobresale la relación política extranjera y local, ya que a través de los acuerdos y tratados realizados a nivel país permite el desarrollo de este tipo de actividades a extranjeros dentro de un país ajeno, y entre ellos mismos.

Finalmente la inserción a nuevos mercados se refleja gracias a que países como Japón y México empiezan a desarrollar un incremento en su consumo; de igual

forma otros estados dentro de Estados Unidos también han empezado a presentar una demanda creciente y significativa con potencial a mantenerse incremento.

#### 4.1.2.2 RESULTADO GLOBAL EXTERNO:

EXTERNO	Deficiente	Regular	Eficiente	Excelente	
¿Cómo calificaría en el mercado el producto que ofrece la empresa?	0	0	2	8	
¿Cómo calificaría a la empresa con relación a sus competidores?	0	2	5	3	
¿Cómo considera el conocimiento de la empresa sobre su entorno externo?	0	2	7	1	
¿Qué opina sobre el desarrollo general de la empresa en su mercado?	3	2	3	2	
	3	6	9	17	31
			22.50		77.50

Grafica 2: Entorno Externo



Fuente: Elaboración propia

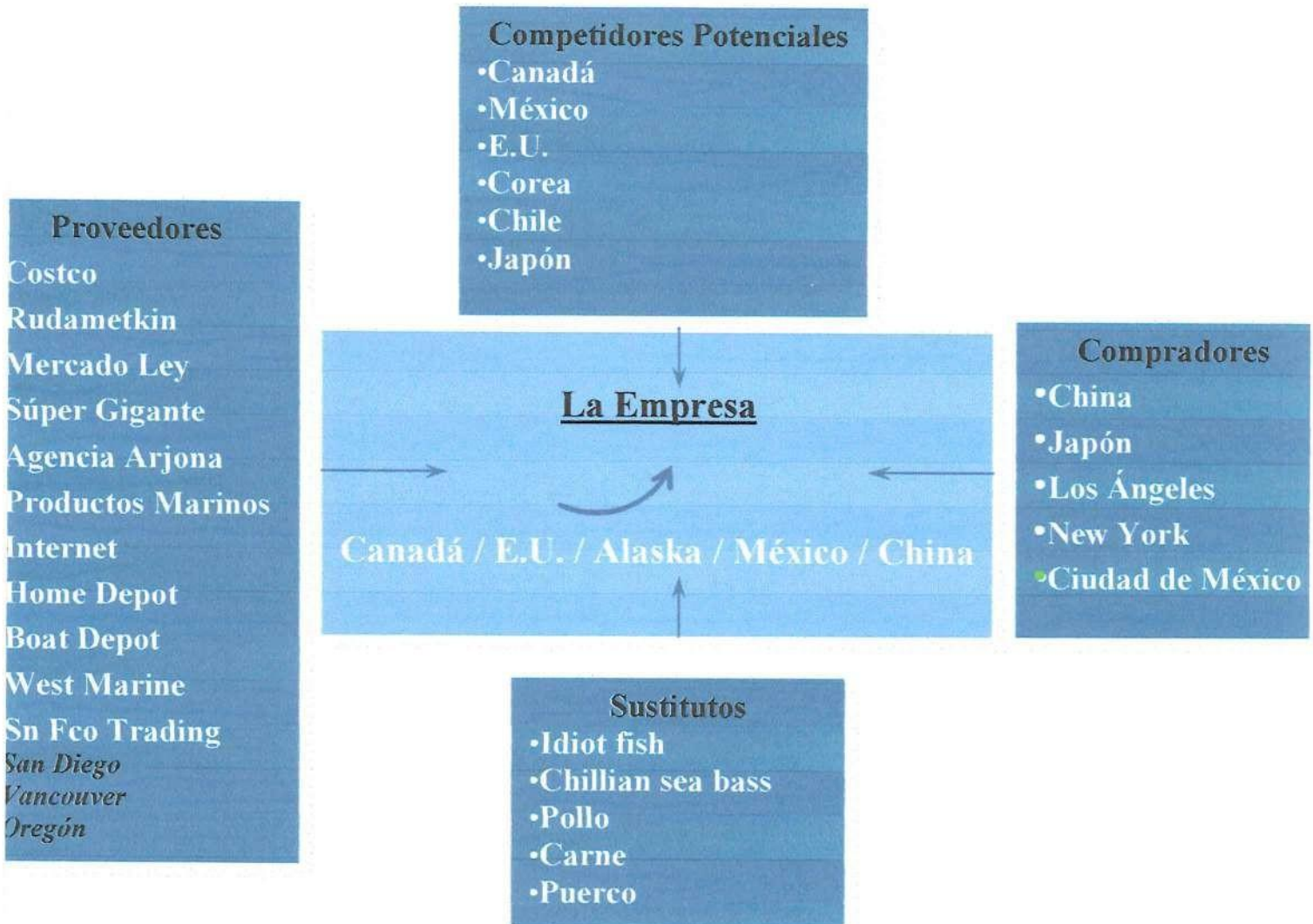
El resultado final arroja que la empresa domina su entorno externo en un 77.5%, lo cual muestra el interés de ésta por mantenerse al tanto de lo que sucede en su sector y de todo aquello que pudiera serle de utilidad y a la vez que pudiera repercutir en sus actividades principales.

Sin embargo hay un 22.5% que indica que hay aspectos a tomarse en cuenta que aún se quedan fuera del conocimiento de la empresa y que ya sea en oportunidad o amenaza, podrían afectar la salud de la organización.

#### 4.1.2.3 MODELO DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER:

### 5 FUERZAS COMPETITIVAS

Tabla 11: 5 Fuerzas Competitivas



Fuente: Elaboración propia basada en Porter, 1980.

#### **4.1.2.3.1 Proveedores:**

La gran variedad de proveedores con los que cuenta la empresa, le otorga una holgidez en la determinación del precio debido a sus bajos costos de operación. Además del acceso a productos nacionales e internacionales que le permite tener diversidad de oferta no solo en precios sino también en calidad.

Una ventaja actual que a la vez pudiera convertirse en amenaza futura, es que su proveedor de carnada es único y directo, ya que solo él cumple con las especificaciones necesarias y requeridas por la empresa y su transacción no es a través de intermediarios; actualmente su fidelidad ha mantenido los precios razonables y continúan con el trato comercial, sin embargo, por ser los únicos en el mercado pudieran monopolizarlo e incrementar precios, lo cual representaría un factor de riesgo para la empresa y señal de alarma para buscar proveedores secundarios que pudieran cubrir dicha necesidad en algún momento determinado.

#### **4.1.2.3.2 Productos Sustitutos:**

Si bien existen productos sustitutos al pescado en general, como la carne de res, de pollo y de puerco, no se encuentran dentro del mismo sector comercial, por lo que ya que este es un producto casi 100% de exportación, sus consumidores saben exactamente lo que adquieren y por lo tanto están dispuestos a pagar un buen precio por el mismo.

Otros productos dentro del mismo rango de mariscos, pueden ser competencia sobre todo por tener similitudes, por ser más fácil su adquisición y por ofertarse a un menor precio. Una ventaja sobre ellos es que este producto es bien conocido por sus propiedades de aceite y es para consumo de una población

económicamente alta y media alta, por lo que se considera de adquisición selecta y por tanto no es comparado con otro tipo de pescado.

#### **4.1.2.3.3 Compradores:**

Aunque su mercado es un poco limitado, el consumo es muy alto, leal, constante y creciente, además de que básicamente no tiene competencia en cuanto al producto.

China en su gran mayoría es el que mayor consumo presenta y por lo mismo su demanda es constante y a la vez creciente, debido a que su población crece día con día y sobre todo a que la situación económica de la misma se incrementa a una gran velocidad.

Por otra parte, Japón que había mantenido en años anteriores un consumo menor al de China pero también constante, presenta un incremento significativo en su demanda en los últimos dos años a la fecha, debido a una economía más próspera del país, por lo que se ve como un mercado potencial en vías de desarrollo.

#### **4.1.2.3.4 Competidores Actuales:**

Aún cuando la competencia puede marcar una diferencia, otros factores como la calidad y la marca, la favorecen y distinguen.

Canadá y Alaska son los competidores más fuertes a los que se enfrenta la empresa, la oportunidad se presenta cuando hablamos de una demanda por encima de la oferta como es el caso de este producto, por lo que Canadá no alcanza a abastecer el mercado en volumen y tiempo, y Alaska se ve mermada

en cuanto a tiempo y costo, ya que sus costos de operación son más altos que los de sus competidores por lo que su producto se ve afectado en precio.

En el caso de Estados Unidos y México su volumen de captura es inferior al resto, por lo que solo pueden satisfacer necesidades locales en su mayoría, y si hablamos de China, en su caso se trata de un producto de granja o cultivo actualmente en estudio, por lo que su calidad y características no se comparan al producto natural o salvaje como se le llama.

#### **4.1.2.3.5 Competidores Potenciales:**

Corea y Chile se anexan a la lista anterior por estar incursionando actualmente en el campo del cultivo, que aunque se ha mencionado anteriormente que el producto de granja o cultivo no cumple con las mismas características del producto natural o salvaje en cuanto a sabor y calidad, también es cierto que por su desarrollo en laboratorio y fácil aparte de rápida procreación, su precio es mucho menor y se convierte en un producto de fácil adquisición para los mercados medio altos, medio bajos y bajos, económicamente hablando.

Esto aunado a que existen cada vez más alianzas nacionales e internacionales en países como México, Canadá y Estados Unidos, y más competidores locales y foráneos, representan una gran amenaza en el mercado y a su vez exige una gran planeación estratégica para la empresa y su subsistencia comercial.

#### **4.1.2.3.5.1 Tendencias del sector:**

- El incremento de ranchos de cultivo para esta variedad de pescado, con apoyo económico y político.

- La implementación de ranchos genéticos para ésta y demás variedades de mariscos.
- La pesca como actividad deportiva y recreativa (Sport Fishing).
- El turismo industrial.
- Los “observadores” obligatorios por parte de la Secretaría de Pesca, para el cuidado de especies restringidas.

Finalmente y en conclusión, se puede deducir que la empresa cuenta con las fuerzas necesarias para representarle una rentabilidad superior, y manejar a las demás fuerzas contrarias, siempre y cuando haga un uso correcto y estratégico de sus fortalezas y oportunidades.

#### 4.1.2.4 ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO:

Tabla 12: Entorno Externo

FACTORES CRITICOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>Fuerzas Económicas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apertura de licencias de pesca comercial para Bacalao Negro.</li> <li>2. Disponibilidad de licencias de pesca comercial para diferentes tipos de especies marinas.</li> <li>3. Incremento de la demanda, en los mercados actuales.</li> <li>4. Fortalecimiento de la economía China.</li> <li>5. Alianzas estratégicas con economías extranjeras.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incursión de China en los mercados mexicanos.</li> <li>2. Proteccionismo del gobierno hacia ciertos empresarios y sectores económicos del país.</li> <li>3. Acuerdos económicos entre gobiernos.</li> <li>4. Fortalecimiento de la economía canadiense.</li> <li>5. Desaceleración de la economía estadounidense.</li> </ol>
<b>Fuerzas Sociales, culturales y ambientales</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ambiente amigable para la pesca. (Clima, temperatura, profundidad, etc.)</li> <li>2. Diversificación del consumo local de mariscos.</li> <li>3. Aceptación de los inversionistas extranjeros como creadores de fuentes de trabajo.</li> <li>4. Mano de obra barata en general y calificada a nivel administrativo.</li> <li>5. Insumos de producción a menores precios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reglamentación para la pesca del Bacalao Negro.</li> <li>2. Desconocimiento de la comercialización de ciertas especies marinas, en otros mercados.</li> <li>3. Desacuerdos en la reglamentación de especies marinas entre UABC y Gobierno.</li> <li>4. Cambios climáticos por el calentamiento global.</li> <li>5. Contaminación masiva de los océanos.</li> </ol>
<b>Fuerzas políticas, gubernamentales</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponibilidad de permisos de fomento de almeja generosa.</li> <li>2. Relaciones y conexiones políticas.</li> <li>3. Apertura del gobierno hacia la inversión extranjera.</li> <li>4. Tratados económicos.</li> <li>5. Apoyo a la iniciativa privada.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambio de intereses políticos.</li> <li>2. Corrupción política.</li> <li>3. Intereses particulares de los diferentes directivos de pesca.</li> <li>4. Políticas internas en las oficinas de pesca.</li> <li>5. Toma de decisiones finales referentes a pesca, en Mazatlán.</li> </ol>

<p><b>Fuerzas tecnológicas</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autorización y apoyo para la creación de plantas para procesar pescado.</li> <li>2. Ingreso de más embarcaciones mayores extranjeras al país.</li> <li>3. Alianzas estratégicas con competidores locales de acuerdo a la diversificación de productos.</li> <li>4. Importación de mano de obra calificada a nivel técnico, directivo y de investigación.</li> <li>5. E-Business. (Comercialización en línea a través de Internet)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudios de investigación para la cría en granjas del Bacalao Negro.</li> <li>2. Incremento en las importaciones locales de tecnología avanzada.</li> <li>3. Contratos de arrendamiento de maquinaria entre locales y distribuidores extranjeros.</li> <li>4. Reducción de la producción global de Bacalao Negro.</li> <li>5. Incremento temporal en la oferta del producto con impacto en el precio de mercado.</li> </ol>
<p><b>Fuerzas de la competencia</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Permisos para inversión extranjera en el sector pesquero.</li> <li>2. Incursión en mercados domésticos para Bacalao Negro.</li> <li>3. Diversificación de productos.</li> <li>4. Diversificación de giros y actividades.</li> <li>5. Renta de licencias, equipo y tecnología, y recurso humano a extranjeros y locales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Facilidades administrativas a pescadores locales.</li> <li>2. Introducción de competidores extranjeros.</li> <li>3. Aparición de competidores locales.</li> <li>4. Desarrollo de mercados por parte de pescadores locales.</li> <li>5. Alianzas estratégicas entre locales y extranjeros.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia basada en Fred, 1997.

#### 4.1.2.4.1 Jerarquización de las oportunidades y amenazas:

Tabla 13: Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Apertura de licencias de pesca comercial para Bacalao Negro.	Corrupción política.
Disponibilidad de licencias de pesca comercial para diferentes tipos de especies marinas.	Desconocimiento de la comercialización de ciertas especies marinas, en otros mercados.
Disponibilidad de permisos de fomento de almeja generosa.	Estudios de investigación para la cría en granjas del Bacalao Negro.
Alianzas estratégicas con competidores locales de acuerdo a la diversificación de productos.	Proteccionismo del gobierno hacia ciertos empresarios y sectores económicos del país.
Diversificación de giros y actividades.	Alianzas estratégicas entre locales y extranjeros.
Diversificación de productos.	Reglamentación para la pesca del Bacalao Negro.
Renta de licencias, equipo y tecnología, y recurso humano a extranjeros y locales.	Introducción de competidores extranjeros.
Ingreso de más embarcaciones mayores extranjeras al país.	Aparición de competidores locales.
Incremento de la demanda, en los mercados actuales.	Intereses particulares de los diferentes directivos de pesca.
Alianzas estratégicas con economías extranjeras.	Políticas internas en las oficinas de pesca.
Insumos de producción a menores precios.	Toma de decisiones finales referentes a pesca, en Mazatlán.
Mano de obra barata en general y calificada a nivel administrativo.	Cambio de intereses políticos.

Relaciones y conexiones políticas.	Desacuerdos en la reglamentación de especies marinas entre UABC y Gobierno.
Incurción en mercados domésticos para Bacalao Negro.	Incurción de China en los mercados mexicanos.
Autorización y apoyo para la creación de plantas para procesar pescado.	Contratos de arrendamiento de maquinaria entre locales y distribuidores extranjeros.
Diversificación del consumo local de mariscos.	Facilidades administrativas a pescadores locales.
Apertura del gobierno hacia la inversión extranjera.	Desarrollo de mercados por parte de pescadores locales.
Tratados económicos.	Cambios climáticos en los océanos por el calentamiento global.
Fortalecimiento de la economía China.	Acuerdos económicos entre gobiernos.
E-Business. (Comercialización en línea a través de Internet)	Fortalecimiento de la economía canadiense.

Fuente: Elaboración propia basada en Fred, 1997.

#### 4.1.2.4.2 Matriz EFE:

Tabla 14: Matriz EFE

<b>FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Apertura de licencias de pesca comercial para Bacalao Negro.	0.20	2	0.40
Disponibilidad de licencias de pesca comercial para diferentes tipos de especies marinas.	0.08	3	0.24
Disponibilidad de permisos de fomento de almeja generosa.	0.15	2	0.30
Alianzas estratégicas con competidores locales de acuerdo a la diversificación de productos.	0.10	2	0.20
Diversificación de giros y actividades.	0.15	3	0.45
<b>AMENAZAS</b>			
Proteccionismo del gobierno hacia ciertos empresarios y sectores económicos del país.	0.06	1	0.06
Desconocimiento de la comercialización de ciertas especies marinas, en otros mercados.	0.09	1	0.09
Corrupción política.	0.08	1	0.08
Estudios de investigación para la cría en granjas del Bacalao Negro.	0.05	1	0.05
Alianzas estratégicas entre locales y extranjeros.	0.04	2	0.08
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>1.95</b>

Fuente: Elaboración propia basada en Fred, 1997.

### 4.1.3 Diagnóstico de la Situación Actual.

Una vez analizado el panorama interno y externo de la empresa, podemos englobar los resultados de tal forma que se tenga una idea general de la situación actual de la misma.

#### 4.1.3.1 INTERPRETACION DE RESULTADOS:

1. Una administración sin controles administrativos.
2. Una falta de administración del riesgo.
3. Falta de planeación a mediano y largo plazo.
4. Falta de estrategias.
5. Falta de liderazgo por parte de los directivos.
6. Canales inadecuados de comunicación.
7. Niveles de mando entrelazados y no identificados.
8. Contabilidad inadecuada.
9. Personal no capacitado tanto directivo, administrativo y operativo.
10. Falta de manuales de organización.
11. Mezcla de finanzas personales con las de la empresa.
12. No se explota el conocimiento del mercado externo.

#### 4.1.3.2 RESULTADO GLOBAL:

	<b>Debilidades y Amenazas</b>		<b>Fortalezas y Oportunidades</b>	
<b>Interno</b>	Administración	27	Experiencia	26
	Autoridad	24	Liquidez	29
<b>Externo</b>	Reformas en pesca	25	Nuevos giros	26
	Relaciones políticas	25	Inversión extranjera	28
	Competencia	29		

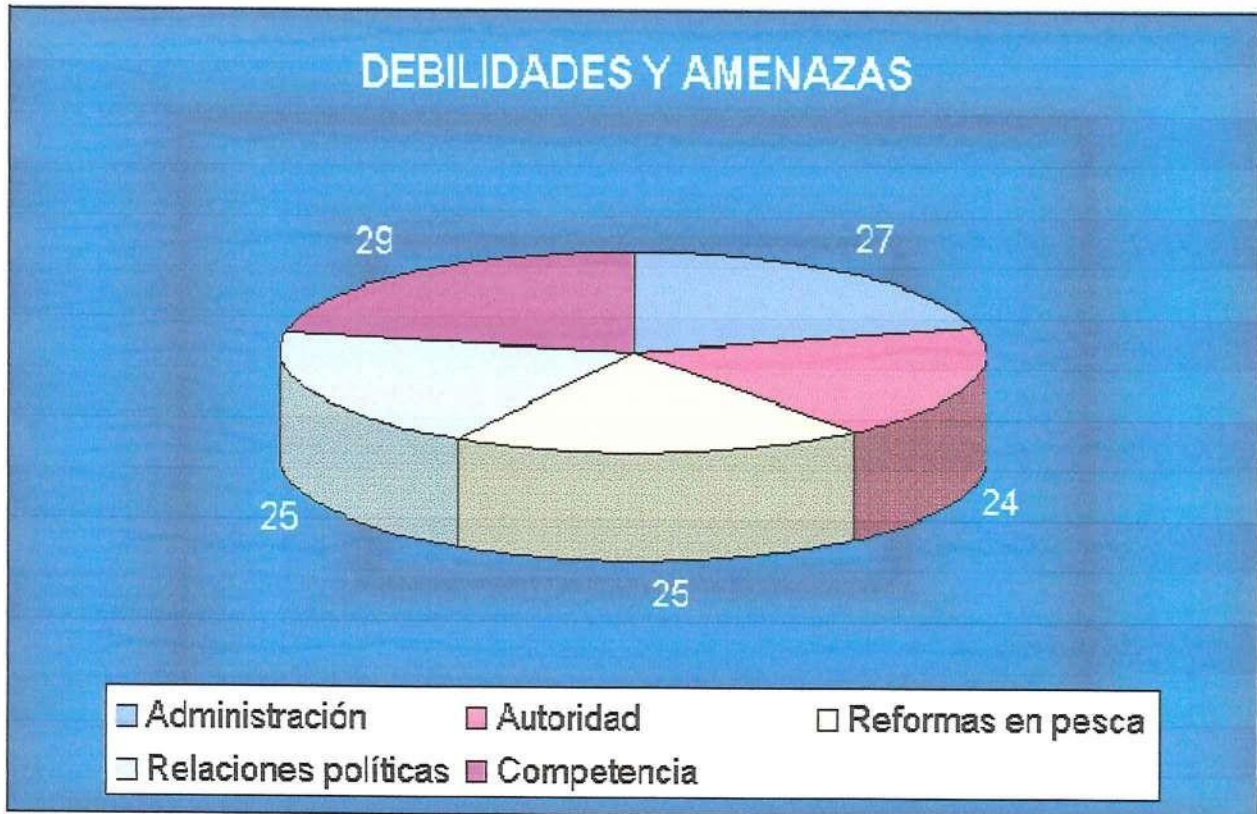
El resultado general arroja principalmente que la mayor debilidad de la empresa se encuentra enfocada en su administración y dirección en todos niveles, lo que comprueba la problemática señalada a inicios de este estudio y lo que la pone en peligro de ser consumida por las amenazas del entorno.

Por otro lado, la competencia, reformas legales y relaciones políticas son las principales amenazas a las que podría enfrentarse la organización según las tendencias que éstas adopten.

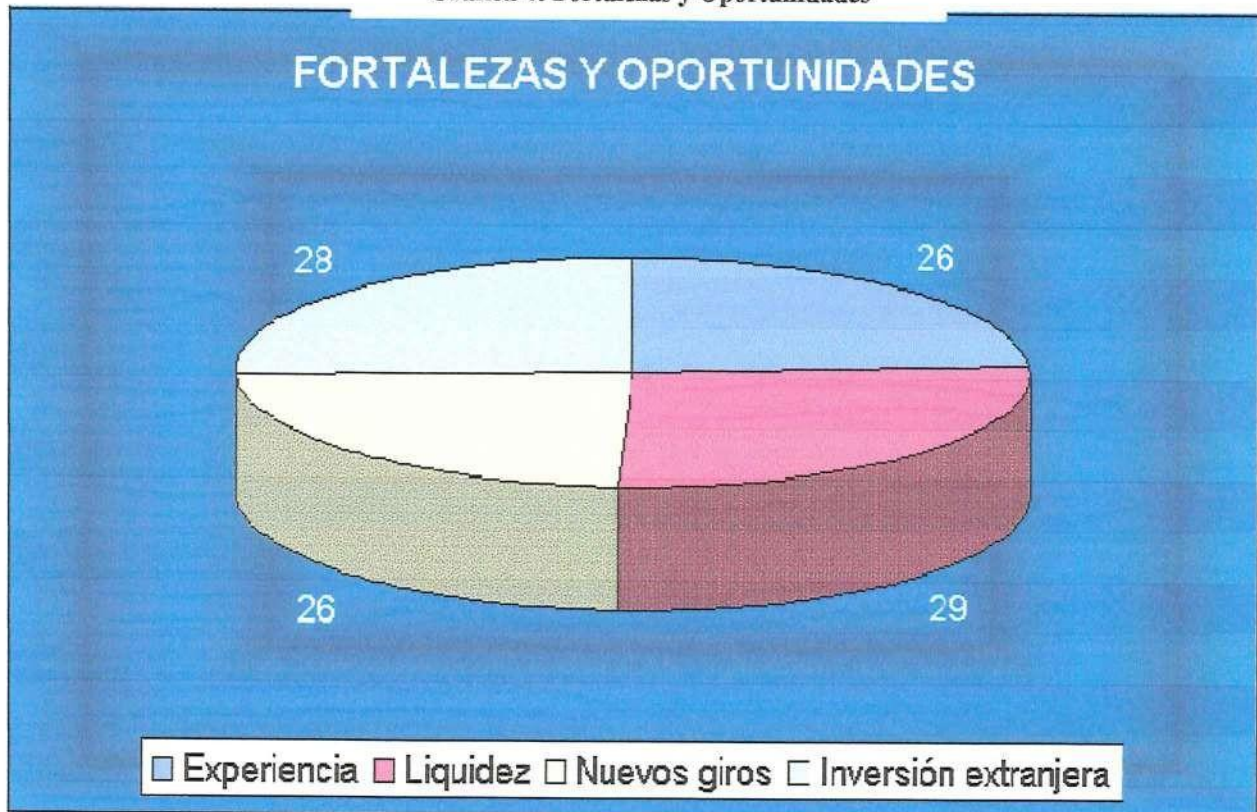
Dentro de las fortalezas que mantienen activa la empresa y le ofrecen un soporte en momentos en que su administración fluctúa, son la experiencia en el mercado y la liquidez con la que cuenta la misma, que aunque no remedian sus debilidades si le permiten a la organización actuar en tiempo según las necesidades y exigencias del mercado global.

También se reflejan dos oportunidades prioritarias, que de saberse aprovechar oportunamente tanto en tiempo como en forma podrían representar una ventaja para la empresa; estas son la diversificación del giro de la empresa y las alianzas que promuevan la inversión extranjera.

Grafica 3: Debilidades y Amenazas



Grafica 4: Fortalezas y Oportunidades



Fuente: Elaboración propia

### 4.1.3.3

# La Matriz DOFA

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez, 2005.

	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
<b>Oportunidades (O)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Próxima apertura de licencias para Bacalao Negro como pesca comercial.</li><li>➤ Disponibilidad de licencias para pescar otros tipos de mariscos.</li><li>➤ Incursión en mercados domésticos para Bacalao Negro.</li><li>➤ Permisos para inversión extranjera en el sector pesquero.</li><li>➤ Autorización de Plantas para procesar pescado.</li><li>➤ Permisos de fomento de la Almeja Generosa.</li></ul>	<b>Estrategias (FO)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Adquisición de más barcos para la compañía.</li><li>➤ Compra de 2 o más licencias de pesca comercial de Bacalao Negro.</li><li>➤ Alianza estratégica con Planta procesadora de pescado para la refrigeración, empacada y traslado del Bacalao Negro, y para el procesamiento del Cangrejo y de la Almeja Generosa.</li><li>➤ Contrato de arrendamiento de licencias de pesca a inversionistas extranjeros y/o locales.</li><li>➤ Solicitud de permisos de fomento de Almeja Generosa a través de las embarcaciones menores.</li></ul>	<b>Estrategias (DO)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Importación de mano de obra calificada como miembro directivo.</li><li>➤ Programas de capacitación para personal operativo.</li><li>➤ Implementación de incentivos económicos. (Adelantos semanales)</li><li>➤ Penetración en nuevos mercados a través de la diversificación de productos.</li><li>➤ Desarrollo de mercados para la venta externa de carnada como intermediario.</li></ul>
<b>Amenazas (A)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Cambio de intereses políticos.</li><li>➤ Introducción de competidores extranjeros.</li><li>➤ Aparición de competidores locales.</li><li>➤ Reglamentación para la pesca del Bacalao.</li><li>➤ Corrupción política.</li><li>➤ Estudios de investigación para la cría en granjas del Bacalao Negro.</li><li>➤ Desconocimiento de la comercialización de especies marinas en el país, en otros mercados.</li></ul>	<b>Estrategias (FA)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Alianza estratégica entre Gobierno - Empresa - U.A.B.C. para el estudio del Bacalao Negro y para la obtención del derecho de adquisición de licencias de pesca comercial para el mismo.</li><li>➤ Renta y/o venta a los competidores locales y extranjeros, de licencias de pesca, equipo y tecnología, y recursos humanos.</li><li>➤ Penetración al mercado como intermediario entre locales y extranjeros para la venta de productos marinos. (broker)</li></ul>	<b>Estrategias (DA)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Refuerzo del personal con estímulos profesionales y económicos en busca de su lealtad y competitividad.</li><li>➤ Estudios de las aguas y fondos, para la determinación de futuras adquisiciones de nuevas licencias de pesca.</li><li>➤ Acuerdos con el gobierno para la exploración y realización de estudios de fomento de especies no contempladas en los registros de pesca.</li><li>➤ Sist. permanente de Admón. Estratégica.</li></ul>

#### 4.1.3.4 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC):

Tabla 16: Matriz MPC

Factores críticos del éxito	Peso	Calificación Empresa	Peso Ponderado	1 Calificación Competidor	Peso Ponderado	2 Calificación Competidor	Peso Ponderado
<b>Fortalezas</b>							
Permiso de fomento único de pesca de Bacalao Negro.	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Variedad de licencias de pesca.	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.45
Disponibilidad de permisos de fomento de almeja generosa.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
Alianzas estratégicas con competidores locales de acuerdo a la diversificación de productos.	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Expansión de giro y diversificación de actividades.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
<b>Debilidades</b>							
No existe planeación.	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20
Toma de decisiones basadas en información errónea.	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16
Producción insuficiente.	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12
Consumo insuficiente de insumos para mantener precios.	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06
Corrupción política.	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.78</b>		<b>2.62</b>		<b>2.44</b>

Fuente: Elaboración propia basada en Fred, 1997.

**4.1.3.5 ANALISIS PREN:**

**Tabla 17: Análisis PREN**

	<b>Alternativas Estratégicas</b>									
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>P – Fortalezas</b>										
Permiso de fomento único de pesca de Bacalao Negro.	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0
Posesión de diferentes licencias de pesca comercial.	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1
Alta tecnología, equipo y artes de pesca, así como amplia experiencia en el ramo.	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1
Posesión de 2 embarcaciones mayores y 4 menores.	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0
Amplias conexiones políticas.	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0
<b>R – Debilidades</b>										
Administración deficiente debido a dueños extranjeros.	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1
Rotación de personal y mano de obra operativa no calificada.	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1
Producción insuficiente.	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0
Consumo insuficiente de insumos para mantener precios.	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0
Mercado único.	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0
<b>E – Oportunidades</b>										
Disponibilidad de permisos de fomento de la almeja generosa.	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1
Incursión en mercados domésticos para Bacalao Negro.	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0
Disponibilidad de licencias para pescar otros tipos de mariscos.	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Próxima apertura de licencias para pesca comercial del Bacalao Negro.	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0
Permisos para inversión extranjera en el sector pesquero.	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1
<b>N – Amenazas</b>										
Corrupción política y cambio de intereses políticos.	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0
Desconocimiento de la comercialización de ciertos mariscos en otros mercados.	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0
Estudios de investigación sobre la cría en granjas del Bacalao Negro.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aparición de competidores locales y extranjeros.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Reglamentación para la pesca del Bacalao Negro.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>RESULTADOS</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>8</b>

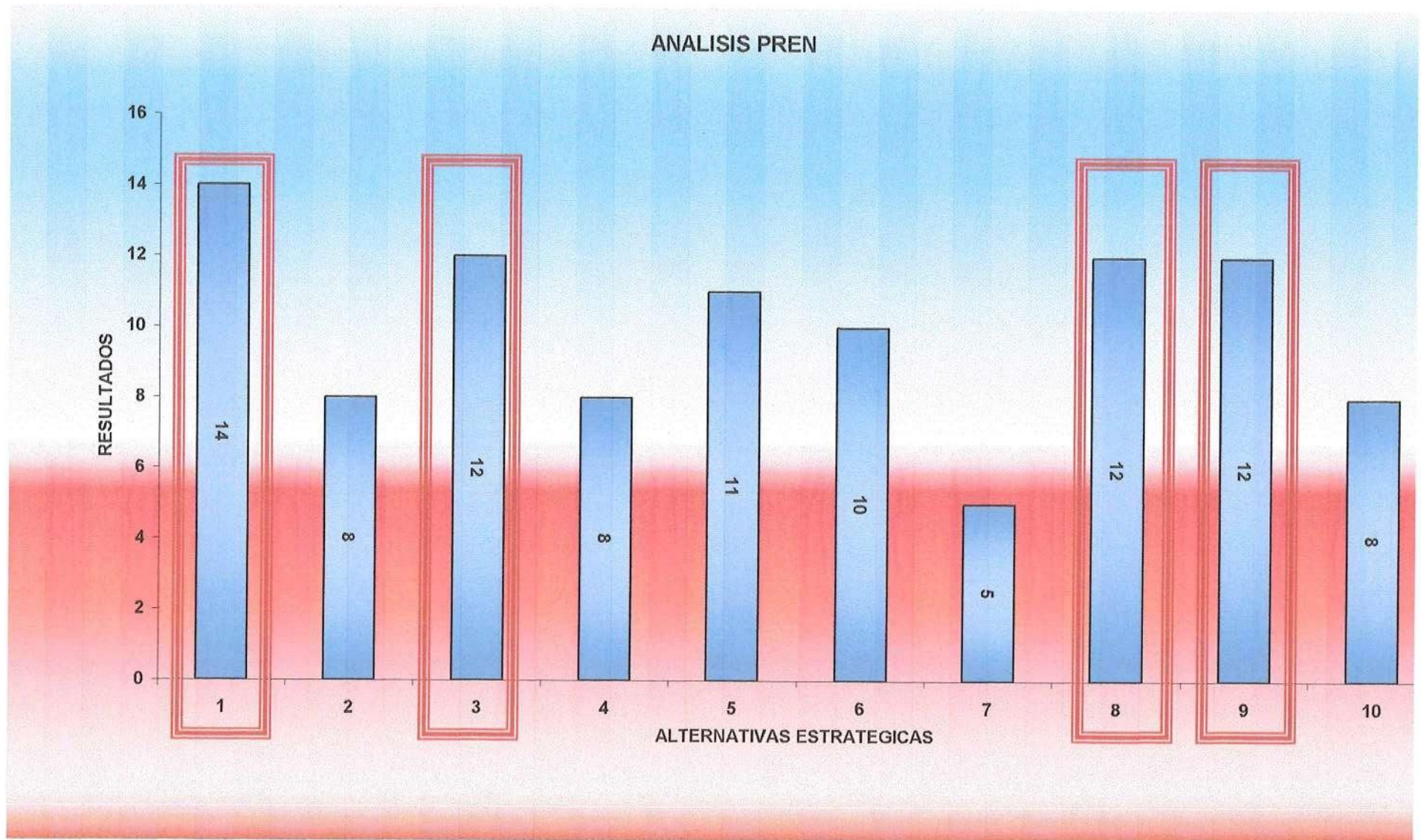
#### **4.1.3.5.1 Alternativas Estratégicas:**

1. Adquisición de otras embarcaciones mayores y menores para la compañía, y en mayor número, siempre y cuando cumplan con las necesidades de la empresa y tengan impacto en la reducción de costos de operación y costos administrativos.
2. Compra de 2 o más licencias de pesca comercial tanto de Bacalao Negro como de otras especies marinas.
3. Renta de licencias de pesca comercial, de equipo y tecnología, de recursos humanos, a inversionistas y competidores locales y extranjeros.
4. Solicitud de 2 o más permisos de fomento de almeja generosa para el uso de las embarcaciones menores.
5. Penetración a los mercados como intermediario entre locales y extranjeros para la comercialización de diversos productos marinos. (Broker)
6. Penetración a nuevos mercados a través de la diversificación de productos, expansión en el giro y actividades de la empresa.
7. Creación de mercados para la venta externa de carnada como intermediario Distribuidor principal– Empresa – Distribuidores mayoristas y minoristas, consumidores finales, etc.
8. Estudios de las aguas y fondos para la determinación de especies marinas que convengan para la adquisición de nuevas licencias de pesca comercial y de permisos de fomento de pesca.

9. Acuerdos con el gobierno para la exploración y realización de estudios de fomento de especies marinas dentro del país, no contempladas en pesca en la actualidad y con potencial de ser comercializadas en otros países y mercados.
  
10. Alianzas estratégicas con compañías locales y extranjeras, para realizar contratos de actividades y / o sociedades en cuanto a producción, equipo, servicios, etc.

#### 4.1.3.5.2 Grafica de Resultados del Análisis PREN:

Grafica 5: Análisis PREN



Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.3.6 MATRIZ ESTRATEGICA DE ATRACTIVO – VIABILIDAD:

Tabla 18: Matriz Atractivo - Viabilidad

FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS																											
		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13			
Oportunidades		PESO	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	
1	Disponibilidad de permisos de fomento de la almeja generosa.	0.20	2	0.40	0	0	2	0.40	0	0	4	0.80	2	0.40	0	0	0	0	4	0.80	0	0	2	0.40	2	0.40	2	0.40	1
2	Incursión en mercados domésticos para Bacalao Negro.	0.05	0	0	4	0.20	2	0.10	2	0.10	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3		
3	Disponibilidad de licencias para pescar otros tipos de mariscos.	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	2	0.30	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	0	0	2	0.10	3	0.15	3		
4	Próxima apertura de licencias para pesca comercial del Bacalao Negro.	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45	4	0.60	0	0	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	0	0	4	0.60	3	0.45	2		
5	Permisos para inversión extranjera en el sector pesquero.	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	0	0	1	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10	2	0.20	3		
Amenazas																													
1	Corrupción política y cambio de intereses políticos.	0.10	0	0	1	0.10	2	0.20	1	0.10	0	0	0	0	2	0.20	1	0.10	4	0.40	0	0	4	0.40	3	0.30	2		
2	Desconocimiento de la comercialización de ciertos mariscos en otros mercados.	0.05	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0.10	0	0	0	0	0	0	3	0.15	4	0.20	0	0	4	0.20	4		
3	Estudios de investigación sobre la cría en granjas del Bacalao Negro.	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30	3	0.45	0	0	3	0.45	0	0	0	0	3	0.45	2	0.30	4	0.60	3	0.45	0		
4	Aparición de competidores locales y extranjeros.	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	1	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4		
5	Reglamentación para la pesca del Bacalao Negro.	0.10	0	0	1	0.10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0.20	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2		

Fortalezas																																				
1	Permiso de fomento único de pesca de Bacalao Negro.	0.15	0	0	4	0.60	2	0.30	1	0.15	2	0.30	0	0	2	0.30	0	0	4	0.60	0	0	4	0.60	1	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30		
2	Posesión de diferentes licencias de pesca comercial.	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	1	0.10	3	0.30	2	0.20	0	0	4	0.40	0	0	0	0	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20		
3	Alta tecnología, equipo y artes de pesca, así como amplia experiencia en el ramo.	0.05	3	0.15	0	0	2	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0.20	0	0	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15		
4	Posesión de 2 embarcaciones mayores y 4 menores.	0.05	0	0	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	0	0	0	0	0	0	2	0.10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0.10	3	0.15
5	Amplias conexiones políticas.	0.05	0	0	3	0.15	1	0.05	2	0.10	1	0.05	0	0	0	0	0	0	3	0.15	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	0	0	3	0.15	3	0.15		
Debilidades																																				
1	Administración deficiente debido a dueños extranjeros.	0.15	1	0.15	1	0.15	2	0.30	2	0.30	0	0	4	0.60	4	0.60	1	0.15	2	0.30	2	0.30	4	0.60	3	0.45	2	0.30	4	0.60	2	0.30	2	0.30		
2	Rotación de personal y mano de obra operativa no calificada.	0.10	0	0	2	0.20	3	0.30	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	0	0	3	0.30	3	0.30	0	0	4	0.40	0	0	2	0.20		
3	Producción insuficiente.	0.15	4	0.60	4	0.60	1	0.15	4	0.60	4	0.60	2	0.30	2	0.30	2	0.30	4	0.60	0	0	0	0	3	0.45	4	0.60	0	0	2	0.30	2	0.30		
4	Consumo insuficiente de insumos para mantener precios.	0.15	2	0.30	4	0.60	1	0.15	4	0.60	2	0.30	0	0	0	0	0	0	3	0.45	3	0.45	0	0	3	0.45	2	0.30	0	0	0	0	2	0.30		
5	Mercado único.	0.05	1	0.05	1	0.05	0	0	1	0.05	4	0.20	0	0	0	0	0	0	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.20	0	0	3	0.15	2	0.10		
<b>Totales</b>				<b>3.25</b>		<b>4.70</b>		<b>3.50</b>		<b>5.05</b>		<b>3.80</b>		<b>3.20</b>		<b>2.70</b>		<b>1.55</b>		<b>6.45</b>		<b>2.30</b>		<b>4.75</b>		<b>5.10</b>		<b>4.20</b>		<b>2.40</b>		<b>4.05</b>		<b>3.90</b>		

Fuente: Elaboración propia

### CALIFICACIÓN DEL ATRACTIVO:

0 = No aplica

1 = No aceptable

2 = Posiblemente aceptable

3 = Probablemente aceptable

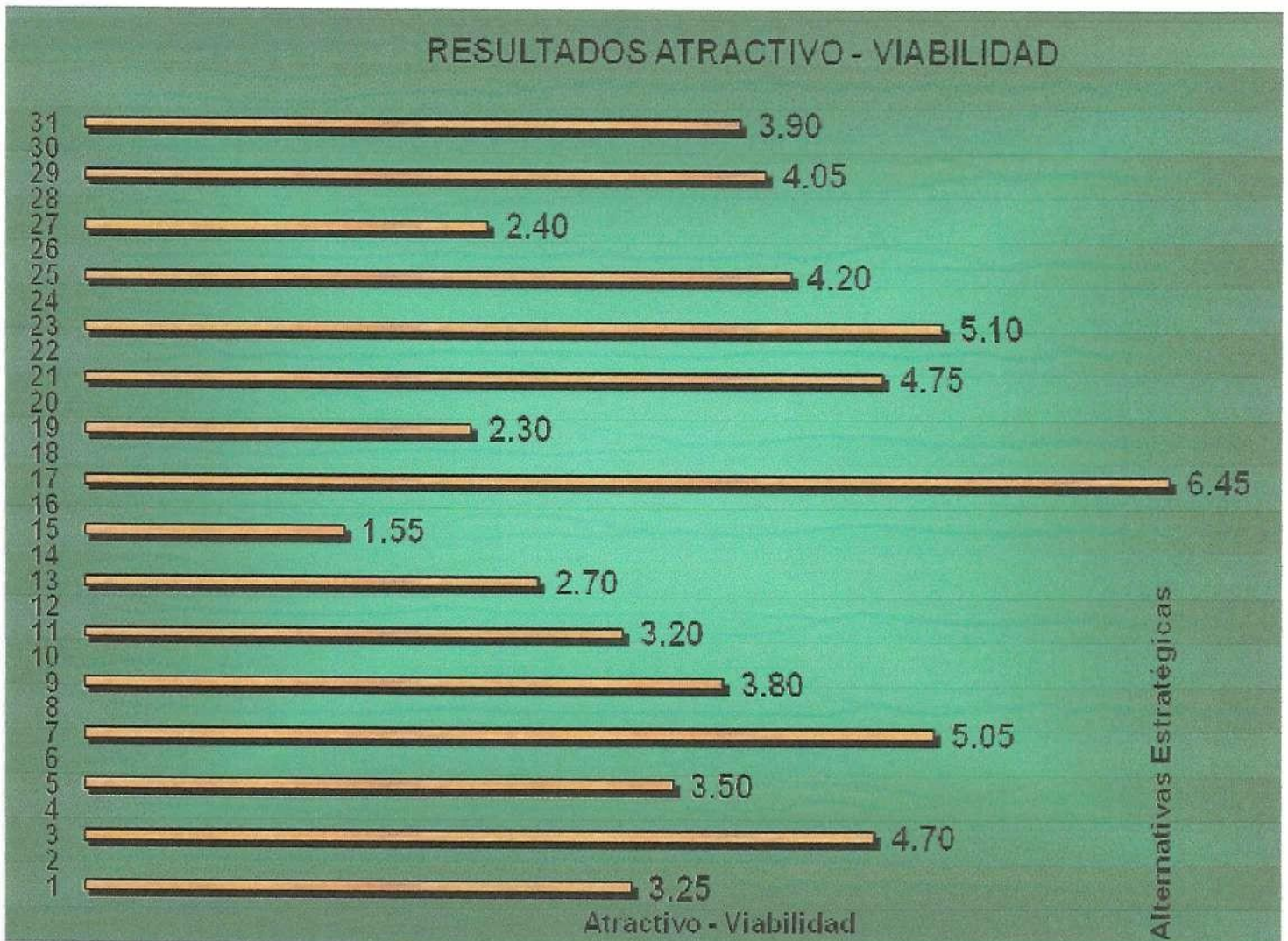
4 = La más aceptable

#### **4.1.3.6.1 Alternativas Estratégicas:**

1. Adquisición de más barcos para la compañía.
2. Compra de 2 o más licencias de pesca comercial de Bacalao Negro.
3. Alianza estratégica con Planta procesadora de pescado para la refrigeración, empacada y traslado del Bacalao Negro, y para el procesamiento del Cangrejo y de la Almeja Generosa.
4. Contrato de arrendamiento de licencias de pesca a inversionistas extranjeros y / o locales.
5. Solicitud de permisos de fomento de Almeja Generosa a través de las embarcaciones menores.
6. Importación de mano de obra calificada como miembro directivo.
7. Programas de capacitación para personal operativo.
8. Implementación de incentivos económicos. (Adelantos semanales)
9. Penetración en nuevos mercados a través de la diversificación de productos.
10. Desarrollo de mercados para la venta externa de carnada como intermediario.
11. Alianza estratégica entre Gobierno - Empresa - U.A.B.C. para el estudio del Bacalao Negro y para la obtención del derecho de adquisición de licencias de pesca comercial para el mismo.
12. Renta y / o venta a los competidores locales y extranjeros, de licencias de pesca, equipo y tecnología, y recursos humanos.
13. Penetración al mercado como intermediario entre locales y extranjeros para la venta de productos marinos. (broker)
14. Refuerzo del personal con estímulos profesionales y económicos en busca de su lealtad y competitividad.
15. Estudios de las aguas y fondos, para la determinación de futuras adquisiciones de nuevas licencias de pesca.
16. Acuerdos con el gobierno para la exploración y realización de estudios de fomento de especies no contempladas en los registros de pesca.

#### 4.1.3.6.2 Grafica de Resultados de la Matriz Atractivo - Viabilidad:

Grafica 6: Matriz Atractivo - Viabilidad



Fuente: Elaboración propia

Como nos muestra la siguiente gráfica, las alternativas estratégicas con mayor valor según su grado de atractivo – viabilidad para llevarse a cabo por la empresa, son las alternativas 9, 12, 4, 11, 2, 13, 15, 16 y 5 ordenadas en un rango de mayor a menor, las cuales obtuvieron una puntuación de 6.45, 5.10, 5.05, 4.75, 4.70, 4.20, 4.05, 3.90 y 3.80 respectivamente.

Tomando en cuenta únicamente aquellas comprendidas dentro del 50% en adelante del rango atractivo – viabilidad que representan en su totalidad.

		+	Viabilidad	-
+ A t r a c t i v o  -		9		3
		12		1
		4		6
		11		7
		2		
		13		14
		15		10
		16		8
		5		

4.1.3.6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (THE BALANCED SCORECARD):

Tabla 19: Cuadro de Mando

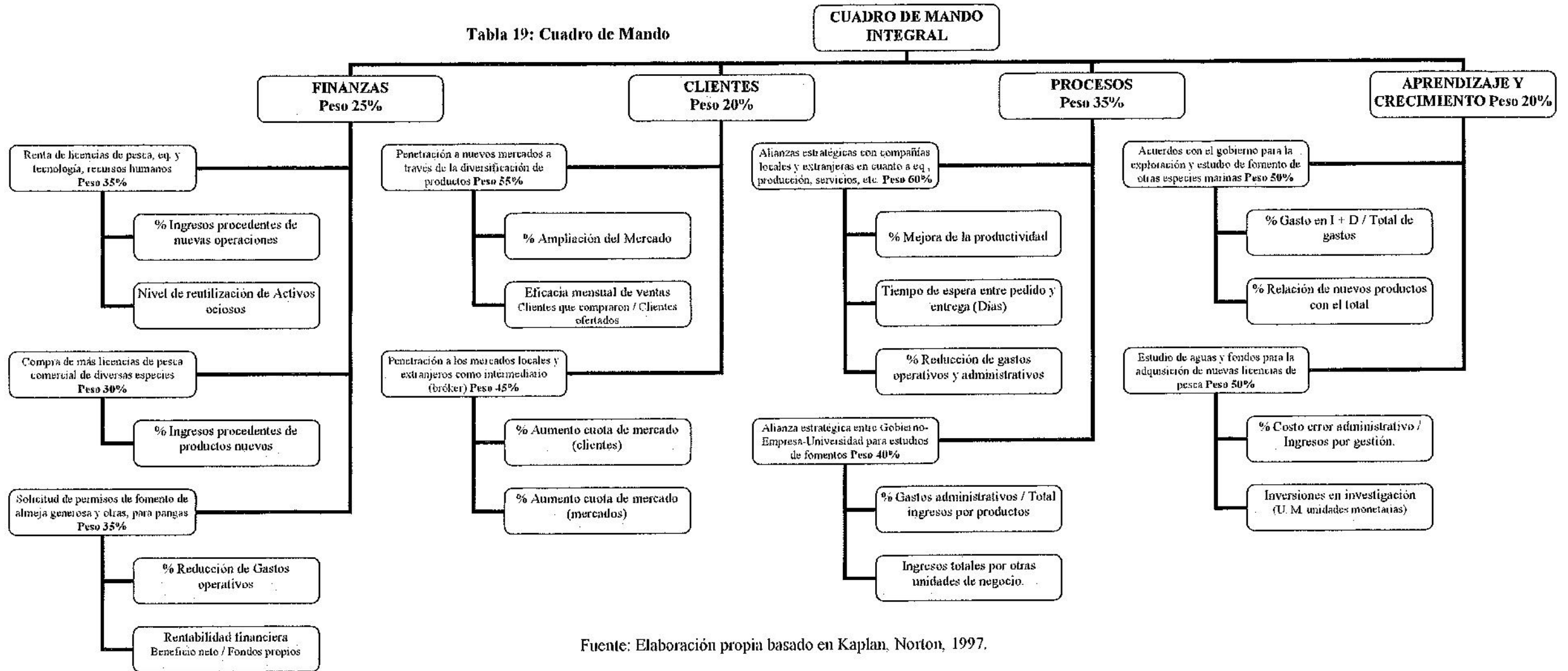


Tabla 20: Plan de Acción

4.1.3.6.1 PLAN DE ACCION					
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADOR	META	INDICADOR ESPERADO	PLAN DE ACCION
<b>Financieras</b>	1. Incremento de ganancias por la renta de licencias de pesca, de equipo y tecnología, y de recursos humanos, a locales y extranjeros.	% Ingresos procedentes de nuevas operaciones			Optimizar uso del capital y de los activos.
	2. Incremento de ganancias por la compra de 2 o más licencias de pesca comercial de diversas especies marinas.	Nivel de reutilización de Activos ociosos	Reutilización de los activos ociosos en un 100%.	Mayor o igual al 75%	Separar los ingresos generales o propios de la empresa con los de productos procedentes de operaciones externas.
		% Ingresos procedentes de productos nuevos	Incremento de los ingresos totales en un 75%.	Mayor o igual al 75%	
3. Incremento de ganancias por solicitud de 2 o más permisos de fomento de almeja generosa y otras, para embarcaciones menores.		Reducción de los gastos operativos en un 35%.	Mayor o igual al 35%	Optimizar los egresos y presupuestarlos para realizar comparaciones por operaciones y por productos.	
	% Reducción de Gastos operativos	Incremento de la rentabilidad financiera en un 60%.	Mayor o igual a 45%		
<b>Clientes</b>	1. Penetración a nuevos mercados a través de la diversificación de productos.	% Ampliación del Mercado	Ampliación del mercado en un 25%.	Mayor y igual a 20%	Realizar una investigación de mercados para conocer el grado de aceptación de ciertos productos y las necesidades de su población.
		Eficacia mensual de ventas Clientes que compraron / Clientes olertados	Penetración en el mercado en un 35%.	Mayor o igual a 35%	
	2. Penetración a los mercados locales y extranjeros como intermediario (bróker).	% Aumento cuota de mercado (clientes)	Incremento de clientes en un 45%.	Mayor o igual a 35%	Llevar a cabo una campaña de publicidad para dar a conocer los nuevos productos y servicios ofrecidos por la empresa.
		% Aumento cuota de mercado (mercados)			

## PLAN DE ACCION

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADOR	META	INDICADOR ESPERADO	PLAN DE ACCION
<b>Procesos</b>	1. Mayor productividad a través de alianzas estratégicas con compañías locales y extranjeras en cuanto a equipo, producción, servicios, etc.	% Mejora de la productividad	Incremento de la productividad en un 75%.	Mayor o igual a 60%	Implementación de un sistema de control de inventarios.
		Tiempo de espera entre pedido y entrega (Días)			Diseño de un programa de trabajo en conjunto con las alianzas aceptadas.
	2. Mayor productividad a través de una alianza estratégica entre Gobierno Empresa Universidad para estudios de fomentos.	% Reducción de gastos operativos y administrativos	Reducción de los gastos administrativos en un 55%.	Mayor o igual a 50%	Implementación de controles administrativos aplicables en todas las áreas de la empresa.
		% Gastos administrativos / Total ingresos por productos			Delimitación de las líneas de mando.
		Ingresos totales por otras unidades de negocio		Implementación de un reglamento interno de trabajo.	
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	1. Diversificación de productos a través de acuerdos con el gobierno para la exploración y estudio de fomento de especies marinas no comercializadas.	% Gasto en I + D / Total de gastos	Reducción de otros gastos en un 60%.	Mayor o igual a 50%	Desarrollo de un programa de investigación y desarrollo.
		% Relación de nuevos productos con el total	Adquisición de nuevos productos en un 15%.	Mayor o igual a 15%	Inserción en los programas de acuicultura del gobierno.
	2. Inversión en investigación y desarrollo a través del estudio de aguas y fondos para la adquisición de nuevas licencias de pesca.	% Costo error administrativo / Ingresos por gestión	Inversión en investigación y desarrollo en un 20%.	Mayor o igual a 15%	Destinación de maquinaria y equipo especial para el área de investigación y desarrollo.
		Inversiones en investigación (U. M. unidades monetarias)			Utilización de subsidios por parte del gobierno para programas de investigación.

Fuente: Elaboración propia basada en Kaplan, Norton, 1997.

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

Una vez aplicadas las técnicas de análisis y a través de la interpretación de resultados llegamos a la conclusión de que realmente en esta empresa existe la problemática descrita al principio de este estudio de caso, por lo que se puede afirmar lo siguiente:

Es una administración sin metas ni objetivos fijos, sin políticas ni reglamentos, sin controles administrativos ni financieros y sin supervisión ni dirección.

No se administra el riesgo en ningún sentido.

Existe una falta de falta de planeación organizacional y estratégica tanto a corto y mediano como a largo plazo.

Se ve reflejada la falta de estrategias en la actividad operacional diaria de la empresa y en su desorganización.

La falta de liderazgo por parte de los directivos afecta el desempeño laboral de sus trabajadores y facilita la mala fluidez de la comunicación entre todos ellos.

Los canales de comunicación existentes en la empresa son totalmente inadecuados, ya que no se aprecia su claridad en el organigrama ni en la rutina diaria de la misma. Lo que provoca que exista el desconocimiento del rumbo de la empresa y las dudas de la permanencia laboral.

Definitivamente existen niveles de mando entrelazados y no identificados, las órdenes se contraponen y el efecto de esto se refleja en el alto índice de rotación del personal y en el impacto financiero que esto provoca.

Su contabilidad actual es inadecuada, ya que no refleja con oportunidad y veracidad el comportamiento de la empresa, además de que mezcla las finanzas personales de sus directivos con las de la organización en particular.

La empresa cuenta con personal no capacitado tanto directivo y administrativo como operativo, por lo que los gastos se incrementan y una vez más la empresa se ve afectada por una mala administración y por la rotación de su personal.

La falta de manuales de organización ayuda a que la organización pierda su camino y no enfoque sus operaciones ni regule sus actividades; además de que su personal no llega a conocer y delimitar a la empresa adecuadamente y por lo tanto existen los comunes cuellos de botella, la deficiencia en los canales de comunicación y en las líneas de autoridad, el desconocimiento de los puestos de trabajo y sus actividades a realizar, entre otras.

Sin embargo, la empresa presenta una serie de oportunidades en el mercado que podrían sostenerla con la ayuda de algunas medidas de acción correctivas y sobre todo con la disposición de sus directivos para implementarlas y llevarlas a cabo bajo un programa de evaluación y seguimiento.

La empresa en si sabe desenvolverse en el mundo externo y adaptarse a las necesidades y exigencias del mercado en su sector; sin embargo y aun cuando sus directivos tengan las correctas ideas superfluas sobre el camino que la empresa debería tomar y las acciones a seguir, estas deberán ser plasmadas con el objeto de organizarlas, medirlas y evaluarlas, para posteriormente retroalimentarlas y desecharlas o modificarlas según se requiera.

Un paso que marcaría la diferencia inmediatamente es el de separar totalmente las finanzas personales con las comerciales, ya que se pierde totalmente la objetividad y veracidad de la información financiera en todos sus sentidos, y por tanto, no permite la correcta toma de decisiones tanto en tiempo como en forma.

Y por otro lado, casi podría decir que como tantos autores mencionan, la base de una buena organización es su administración, se tienen que tomar acciones específicas que ayuden a fortalecerla y a esclarecerla de tal manera que sea clara y transparente para toda la empresa en todas sus áreas y niveles, de igual forma para que constituya la columna vertebral de la empresa y la pueda sostener ante amenazas del mercado y debilidades internas que pudieran presentarse en el desarrollo de la misma.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir cómo vamos a reaccionar. El

nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramano, *puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.*

Finalmente, creo sumamente importante como primer punto, el tener bien delimitada la misión y visión de la empresa, así como sus objetivos y metas, por lo que como parte de estas conclusiones se identifican las siguientes bajo la ideología de sus directivos y su nueva planeación estratégica reflejada en este estudio de caso.

### **5.1.1 Misión.**

Ser una empresa de calidad en productos y servicios dentro del sector pesquero, preocupados por satisfacer a nuestros clientes a través del uso de tecnología de punta y experiencia en el mercado.

### **5.1.2 Visión.**

Ser un portal internacional de inversión en el sector pesquero, manteniendo el primer lugar en el mercado mundial a través de la diversidad de productos y servicios, y reconocidos por nuestra calidad, experiencia y alta tecnología.

### **5.1.3 Objetivos Estratégicos.**

- Incremento de ganancias por la renta de licencias de pesca, de equipo y tecnología, y de recursos humanos, a locales y extranjeros.

- Incremento de ganancias por la compra de 2 o más licencias de pesca comercial de diversas especies marinas.
- Incremento de ganancias por solicitud de 2 o más permisos de fomento de almeja generosa y otras, para embarcaciones menores.
- Penetración a nuevos mercados a través de la diversificación de productos.
- Penetración a los mercados locales y extranjeros como intermediario (bróker).
- Mayor productividad a través de alianzas estratégicas con compañías locales y extranjeras en cuanto a equipo, producción, servicios, etc.
- Mayor productividad a través de una alianza estratégica entre Gobierno-Empresa-Universidad para estudios de fomentos.
- Diversificación de productos a través de acuerdos con el gobierno para la exploración y el estudio de fomento de especies marinas aun no comercializadas.
- Inversión en investigación y desarrollo a través del estudio de aguas y fondos para la adquisición de nuevas licencias de pesca.

#### **5.1.4 Metas Estratégicas.**

- La reutilización de los activos ociosos en un 100%.
- El incremento de los ingresos totales en un 75%.
- La reducción de los gastos operativos en un 35%.
- El incremento de la rentabilidad financiera en un 60%.
- La ampliación a nuevos mercados en un 25%.
- La penetración en los nuevos mercados en un 35%.
- El incremento de clientes en un 45%.
- El incremento de la productividad en un 75%.
- La reducción de los gastos administrativos en un 55%.
- La reducción en otros gastos en un 60%.
- La adquisición de nuevos productos en un 15%.
- Inversión en investigación y desarrollo en un 20%.

#### **5.1.5 Medidas de Acción Correctivas.**

1. Optimizar el uso del capital y de los activos tanto ociosos como productivos.
2. Separar los ingresos generales o propios de la empresa con los de productos procedentes de operaciones externas. (De igual forma que separar los ingresos personales con los de la organización).
3. Optimizar los egresos y presupuestarlos para realizar comparaciones por operaciones y por productos. (Excluyendo totalmente los gastos personales con los propios de la organización).
4. Realizar una investigación de mercados para conocer el grado de aceptación de ciertos productos y las necesidades de su población.

5. Llevar a cabo una campaña de propaganda y publicidad para dar a conocer los nuevos productos y servicios ofrecidos por la empresa. (Ya que actualmente solo se hace a través de Internet y no de forma organizada).
6. Implementación de un sistema de control de inventarios.
7. Diseño de un programa de trabajo en conjunto con las alianzas estratégicas aceptadas.
8. Implementación de una serie de controles administrativos aplicables en todas las áreas y a todos niveles de la empresa.
9. Delimitación de las líneas de mando y canales de comunicación de la organización.
10. Desarrollo de un programa de investigación y desarrollo y plan de trabajo.
11. Inserción en los programas de acuicultura del gobierno.
12. Destinación de maquinaria y equipo especial para el área de investigación y desarrollo. (Ya que actualmente esta área entra en conflicto con las actividades productivas de la empresa al usar tecnología, maquinaria y equipo al mismo tiempo).
13. Utilización de subsidios económicos por parte del gobierno para apoyo de programas de investigación y desarrollo en el sector pesquero.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Independientemente de las medidas de acción correctivas propuestas dentro del plan de acción de este estudio de caso, se sugiere lo siguiente como complemento de una sana administración y de una salud laboral.

- ✓ Reducción del personal directivo, administrativo y de apoyo (staff) actual, que no cumpla con los requisitos básicos del puesto y cuyo desempeño laboral no sea el más adecuado.
- ✓ Contratación de personal directivo y administrativo calificado bajo un programa equitativo de sueldos y salarios que no dañe las finanzas de la empresa y que sea de acuerdo al mercado global.
- ✓ Reducción y delimitación de los niveles de mando.
- ✓ Reducción en costos operativos y administrativos, con el apoyo de presupuestos y programas de compras; así como determinación de porcentajes de egresos según el área a la que corresponda con la finalidad de llevar un mayor control y encontrar fugas de dineros.
- ✓ Autorización de pagos por personal directivo exclusivamente así como revisión mensual de egresos y cortes de caja chica.
- ✓ Implementación de programas de capacitación y adiestramiento para personal operativo.
- ✓ Reestructuración de los puestos administrativos y de sus funciones dentro y fuera de la empresa.

- ✓ Elaboración del manual de organización de la empresa.
- ✓ Adquisición de una propiedad de la empresa, tanto para la colocación de oficinas como para el almacenamiento de maquinaria y equipo.
- ✓ Apoyo técnico como parte de la empresa, tanto en áreas legales como contables y administrativas.

Y todas aquellas otras inferidas dentro de estas recomendaciones las cuales las complementen y faciliten su desarrollo, de tal forma que en forma conjunta logren el propósito de formar una administración completa para la empresa, controlada y dirigida por sus directivos pero más que nada por sus reglamentos y diseño organizacional.

## REFERENCIAS

1. Alcaraz Rodríguez, R. (2005). *El Emprendedor de Éxito: Guía de Planes de Negocios*. México. McGraw Hill.
2. E. Rye, D. (2000). *El Juego Empresarial*. Colombia. McGraw Hill.
3. Illescas, B. (1998). *El Control Integrado de Gestión: Iniciación a la Dirección por Sistemas*. México. Limusa, Noriega Editores.
4. Rodríguez Valencia, J. (2005). *Cómo aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa*. México. Thomson.
5. S. Bateman, T., A. Snell, S. (2004). *Administración: Una Ventaja Competitiva*. México. McGraw Hill.
6. E. Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México. Compañía Editorial Continental.
7. E. Porter, M. (2002) *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México. Cecsá.
8. S. Kaplan, R., P. Norton, D. (1997). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000, S. A.
9. R. Fred, D. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

10. Integra Consulting Group, (s.f.). *Planeación Estratégica*. Consultado el 12 de Noviembre de 2006 en:  
[www.integraconsulting.com.mx/pestrategica.htm](http://www.integraconsulting.com.mx/pestrategica.htm)
  
11. Universidad Nacional Autónoma de México, División de Educación Continua, (s.f.). *Naturaleza e Importancia de la Planeación Estratégica*. Consultado el 15 de Noviembre de 2006 en:  
[www.capacinet.gob.mx/work/resources/localcontent/9840/1/tema1.html](http://www.capacinet.gob.mx/work/resources/localcontent/9840/1/tema1.html)
  
12. Mintzberg, H. (s.f.). *Gestión y Estrategia: Departamento de Administración*. Consultado el 18 de Noviembre de 2006 en:  
[www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/art14.htm](http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/art14.htm)
  
13. García López, T. (2000). *La Información soporte de la Planeación Estratégica*. Consultado el 25 de Noviembre de 2006 en:  
[www.uv.mx/iiesca/revista2000/planeacion.htm](http://www.uv.mx/iiesca/revista2000/planeacion.htm)
  
14. González, C. (2000). *Un Nuevo Enfoque para la Planeación Estratégica*. Consultado el 26 de Noviembre de 2006 en:  
[www.direcciónestrategica.itam.mx/administrador/uploader/material/carlosgonzalez.pdf](http://www.direcciónestrategica.itam.mx/administrador/uploader/material/carlosgonzalez.pdf)
  
15. González, L., Fernando. (2002). Instituto de Estudios Económicos de Galicia Pedro Barrié de la Maza. *Economía de la pesca: Las dimensiones de la gestión pesquera*. Consultado el 20 de Febrero de 2007 en:  
[www.fbarrie.org](http://www.fbarrie.org)

# ANEXOS

El siguiente formato es con la finalidad de generar la información necesaria para la determinación del pensamiento estratégico del estudio de caso referente a la planeación estratégica de la empresa. Su utilización será de tipo confidencial y solo para los fines que persigue el mismo.

## **ENTREVISTA**

### **Fase Preliminar – Nivel Directivo**

1. Seleccione la que usted considera es la cualidad principal de la empresa.  
LIQUIDEZ                      EXPERIENCIA                      EQUIPO Y TECNOLOGÍA                      COMPROMISO
2. Seleccione la necesidad principal que pretende satisfacer a través del producto y servicio que presta la empresa.  
CALIDAD                      SATISFACCIÓN                      ELEGANCIA                      PRESTIGIO
3. Seleccione cómo desea que sea reconocida la empresa ante sus clientes internos y externos.  
CALIDAD                      HONESTA                      COMPETITIVA                      DIVERSIFICADA
4. Seleccione la función principal de la empresa.  
PESCA                      EXPORTACIÓN                      COMERCIAL                      SERVICIOS
5. Seleccione el tipo de producto y servicio que espera ofrecer la empresa y bajo qué características.  
VENTA DE BACALAO CON CORTES DE CALIDAD  
VENTA DE DIVERSOS MARISCOS DE CALIDAD  
VENTA DE DIVERSOS MARISCOS DE CALIDAD SOLO EXPORTACIÓN  
NEGOCIACIONES DE COMPRA Y VENTA DE DIVERSOS MARISCOS DE CALIDAD
6. ¿Cómo describiría a la empresa a largo plazo?  
NUMERO UNO EN EXPORTACIÓN  
NUMERO UNO EN CALIDAD INTERNACIONAL  
NUMERO UNO EN EL MERCADO A NIVEL INTERNACIONAL
7. Seleccione la característica esencial de la empresa que pretende preservar durante el desarrollo de la misma.  
COMPROMISO                      RESPONSABILIDAD                      HONESTIDAD                      CALIDAD
8. Seleccione el valor principal que busca tengan los empleados dentro de la empresa.  
COMPROMISO                      RESPONSABILIDAD                      HONESTIDAD                      ALTO DESEMPEÑO
9. Seleccione el valor principal que ofrece actualmente la empresa a sus consumidores.  
COMPROMISO                      RESPONSABILIDAD                      HONESTIDAD                      PUNTUALIDAD
10. Seleccione lo que pretende lograr la empresa principalmente a corto plazo.  
AMPLIAR MERCADOS                      DIVERSIFICAR PRODUCTOS                      EXPANSION DE LA EMPRESA

11. Seleccione que pretende lograr la empresa principalmente a mediano plazo.  
AMPLIAR MERCADOS                      DIVERSIFICAR PRODUCTOS                      EXPANSION DE LA EMPRESA

12. Seleccione lo que pretende lograr la empresa principalmente a largo plazo.  
AMPLIAR MERCADOS                      DIVERSIFICAR PRODUCTOS                      EXPANSION DE LA EMPRESA

13. ¿Que características desea resaltar ante sus competidores?  
CALIDAD                      COMPETITIVIDAD                      DIVERSIDAD                      NEGOCIACION

14. Seleccione en que área principalmente desea el crecimiento en la empresa.  
PRODUCTOS                      LOCALIZACIÓN DE OFICINAS                      MERCADOS

15. Seleccione que acción desearía tomar a corto plazo para mejorar el desempeño de la empresa.  
REESTRUCTURACION DE LA EMPRESA  
AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
AUDITORIA CONTABLE / FINANCIERA  
RECORTE DE PERSONAL

16. Considera ser líder en el mercado? A través de qué factores?

17. Si pudiera ingresar en nuevos giros y abarcar nuevos mercados, cuáles serían éstos?

18.Cuál considera usted es la ventaja competitiva actual de su empresa?

19.Cuál desearía fuera su ventaja competitiva en un largo plazo?

20. En qué espera ver convertida la empresa a largo plazo?

El siguiente cuestionario es con la finalidad de generar la información necesaria para la determinación de la fase descriptiva del estudio de caso referente a la planeación estratégica de la empresa. Su utilización será de tipo confidencial y solo para los fines que persigue el mismo.

**CUESTIONARIO**  
**Segunda Fase – Análisis del entorno**

1. ¿Conoce el objetivo general de la empresa?  
NO LO CONOZCO      MUY POCO      POCO      MUCHO      TOTALMENTE
2. ¿Cómo considera el desempeño actual de la empresa?  
DEFICIENTE      REGULAR      EFICIENTE      EXCELENTE
3. ¿Cómo calificaría el producto que ofrece la empresa?  
DEFICIENTE      REGULAR      EFICIENTE      EXCELENTE
4. ¿Cómo calificaría a la empresa con relación a sus competidores?  
DEFICIENTE      REGULAR      EFICIENTE      EXCELENTE
5. ¿Conoce las metas de su departamento?  
NO LO CONOZCO      MUY POCO      POCO      MUCHO      TOTALMENTE
6. ¿Conoce las funciones de su puesto?  
NO LO CONOZCO      MUY POCO      POCO      MUCHO      TOTALMENTE
7. ¿Cómo considera el conocimiento de la empresa sobre su entorno externo?  
DEFICIENTE      REGULAR      EFICIENTE      EXCELENTE
8. ¿Qué opina sobre el desarrollo general de la empresa?  
DEFICIENTE      REGULAR      EFICIENTE      EXCELENTE
9. ¿Cómo describe el liderazgo en la empresa?  
DEFICIENTE      REGULAR      EFICIENTE      EXCELENTE
10. ¿Qué percepción tiene sobre la planeación dentro de la empresa?  
NO LO CONOZCO      MUY POCO      POCO      MUCHO      TOTALMENTE
11. Enumere en orden de importancia de mayor a menor los aspectos internos que usted considere más deficientes en la empresa.
  - ( ) Capacitación
  - ( ) Comunicación
  - ( ) Liderazgo
  - ( ) Administración
  - ( ) Control
  - ( ) Planeación
  - ( ) Políticas

12. Enumere en orden de importancia de mayor a menor los aspectos internos que usted considera más eficientes en la empresa.

- Experiencia
- Liquidez
- Equipo y maquinaria
- Estabilidad laboral
- Potencial de crecimiento
- Prestigio de calidad

13. Enumere en orden de importancia de mayor a menor los aspectos externos que usted considera podrían perjudicar a la empresa.

- Competencia
- Cambios políticos
- Mercado restringido
- Reformas legales para foráneos
- Reformas al sector pesquero
- Inflación en precios

14. Enumere en orden de importancia de mayor a menor los aspectos externos que usted considera podrían beneficiar a la empresa.

- Aparición de nuevos mercados
- Facilidades legales de exportación
- Oportunidad de nuevos giros comerciales
- Inversión extranjera
- Relaciones políticas extranjeras
- Relaciones políticas locales

15. Enumere en orden de importancia de mayor a menor otros aspectos que usted considere repercuten negativamente en el desempeño de la empresa.

- Idioma extranjero
- Negocio familiar
- Inexperiencia del personal operativo
- Inadecuada delegación de autoridad
- Falta de políticas y controles administrativos
- Falta de controles financieros

# DIAGNOSTICO INTEGRAL

## Cuestionario

---

*Nota: Cada pregunta tiene cinco respuestas equivalentes a: 4.muy bien, 3.bien 2.regular, 1.mal y 0. no.*

### 1. ADMINISTRACION

#### 1.1 Estructura Organizacional

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. ¿Cuenta con organigrama general de la empresa?           | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. ¿Cuenta con descripciones de puestos por escrito?        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. ¿Están todas las responsabilidades claramente asignadas? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

#### 1.2 Planeación Estratégica

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. ¿La empresa ha definido su misión?                              | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. ¿La misión se encuentra por escrito?                            | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. ¿Es conocida por todo el personal?                              | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. ¿Tiene objetivos y metas generales?                             | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. ¿Tiene objetivos y metas por cada una de las áreas funcionales? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. ¿Participa el personal en la definición de la planeación?       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. ¿Los objetivos son aceptados por los miembros de la empresa?    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

#### 1.3 Toma de Decisiones

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. ¿El empresario cuenta con experiencia y capacitación adecuada?           | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. ¿Tiene algún método para la toma de decisiones?                          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. ¿Los canales de comunicación existentes facilitan la toma de decisiones? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

Formato 6.2.2

# DIAGNOSTICO INTEGRAL

## Cuestionario

---

### 1.4 Políticas y Procedimientos

1. ¿Están claramente establecidas las políticas? 0 1 2 3 4
2. ¿Están claramente establecidos los procedimientos? 0 1 2 3 4
3. ¿Están escritos y se explican con claridad? 0 1 2 3 4
4. ¿Actualiza los procedimientos o instrucciones escritas de los procesos que actualmente se llevan a cabo? 0 1 2 3 4
5. ¿Existen medios para evaluar el desempeño de las áreas de la empresa? 0 1 2 3 4
6. ¿La evaluación se realiza comparando los resultados contra lo planeado a través de un reporte? 0 1 2 3 4

## 2. MERCADO

### 2.1 Comportamiento de la Ventas

1. ¿Establece objetivos de ventas? 0 1 2 3 4
2. ¿Ha tenido incremento real en sus ventas en los últimos 2 años? 0 1 2 3 4
3. ¿Conoce las causas de las variaciones en ventas? 0 1 2 3 4

### 2.2 Clientes

1. ¿Puede definir quién es el cliente? 0 1 2 3 4
2. ¿Sabe por qué prefiere su producto? 0 1 2 3 4
3. ¿Conoce sus hábitos de compra? 0 1 2 3 4
4. ¿Cuenta la empresa con registros de clientes? 0 1 2 3 4
5. ¿Conoce el potencial de su segmento de mercado? 0 1 2 3 4

Formato 6.2.2

# DIAGNOSTICO INTEGRAL

## Cuestionario

---

### 2.3 Competencia

1. ¿Sabe quién es su competencia? 0 1 2 3 4
2. ¿Conoce y registra los precios y descuentos de la competencia? 0 1 2 3 4
3. ¿El producto compite a nivel local, regional, nacional o internacional? 0 1 2 3 4
4. ¿Es el producto superior en precio? 0 1 2 3 4
5. ¿Es el producto superior en calidad? 0 1 2 3 4
6. ¿Cómo es el canal de distribución de la empresa? 0 1 2 3 4
7. ¿Ha tomado en cuenta otros canales de distribución con base en costos, ventajas y desventajas que tiene? 0 1 2 3 4

### 2.4 Estrategia de mercado

1. ¿Cuenta la empresa con política de ventas? 0 1 2 3 4
2. ¿Cuenta la empresa con estrategia de ventas? 0 1 2 3 4
3. ¿Conoce su participación en el mercado? 0 1 2 3 4
4. ¿Hace pronósticos de ventas con base en el comportamiento de su producto en el mercado? 0 1 2 3 4
5. ¿Podría la empresa ampliar su gama de productos? 0 1 2 3 4

## 3. FINANZAS

### 3.1 Contabilidad

1. ¿Prepara estados de resultados y están disponibles? 0 1 2 3 4
2. ¿Prepara estados de situación financiera y están disponibles? 0 1 2 3 4

Formato 6.2.2

# DIAGNOSTICO INTEGRAL

## Cuestionario

---

### 2.3 Competencia

1. ¿Sabe quién es su competencia? 0 1 2 3 4
2. ¿Conoce y registra los precios y descuentos de la competencia? 0 1 2 3 4
3. ¿El producto compite a nivel local, regional, nacional o internacional? 0 1 2 3 4
4. ¿Es el producto superior en precio? 0 1 2 3 4
5. ¿Es el producto superior en calidad? 0 1 2 3 4
6. ¿Cómo es el canal de distribución de la empresa? 0 1 2 3 4
7. ¿Ha tomado en cuenta otros canales de distribución con base en costos, ventajas y desventajas que tiene? 0 1 2 3 4

### 2.4 Estrategia de mercado

1. ¿Cuenta la empresa con política de ventas? 0 1 2 3 4
2. ¿Cuenta la empresa con estrategia de ventas? 0 1 2 3 4
3. ¿Conoce su participación en el mercado? 0 1 2 3 4
4. ¿Hace pronósticos de ventas con base en el comportamiento de su producto en el mercado? 0 1 2 3 4
5. ¿Podría la empresa ampliar su gama de productos? 0 1 2 3 4

## 3. FINANZAS

### 3.1 Contabilidad

1. ¿Prepara estados de resultados y están disponibles? 0 1 2 3 4
2. ¿Prepara estados de situación financiera y están disponibles? 0 1 2 3 4

Formato 6.2.2

# DIAGNOSTICO INTEGRAL

## Cuestionario

- 
- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 3. ¿Utiliza los estados financieros para la toma de decisiones? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. ¿Cuenta con contador externo?                                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. ¿Conoce el costo por producto?                               | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. ¿Conoce los costos fijos y los variables?                    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

### 3.2 Rentabilidad

#### Genera utilidad bruta

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. ¿En el presente ejercicio?           | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. ¿En el ejercicio inmediato anterior? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. ¿En el penúltimo año?                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

#### Genera utilidad de operación

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 4. ¿En el presente ejercicio?           | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. ¿En el ejercicio inmediato anterior? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. ¿En el penúltimo año?                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

#### Genera utilidad neta

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 7. ¿En el presente ejercicio?           | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. ¿En el ejercicio inmediato anterior? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. ¿En el penúltimo año?                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 10. ¿La generación de utilidad se compara favorablemente frente a los indicadores del sector? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|

- |                                  |   |   |   |   |   |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|
| 11. ¿La empresa genera recursos? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 12. ¿Cómo es la rentabilidad sobre activos? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 13. ¿Cómo es la rentabilidad sobre ventas? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|---|

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 14. ¿Cómo es la rentabilidad sobre la inversión? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|---|

- |                                      |   |   |   |   |   |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 15. ¿Cómo es su punto de equilibrio? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|

Formato 6,2.2

# DIAGNOSTICO INTEGRAL

## Cuestionario

---

### 3.3 Estructura Financiera

1. ¿Cómo es la relación de pasivo total a activo total? 0 1 2 3 4
2. ¿Cómo es la relación de pasivo total a capital contable? 0 1 2 3 4
3. ¿Cómo es la relación de pasivo circulante a pasivo total? 0 1 2 3 4
4. ¿De qué forma la utilidad después de impuestos cubre los intereses generados en el periodo? 0 1 2 3 4
5. ¿De qué forma la generación de recursos cubre las amortizaciones de los créditos vigentes? 0 1 2 3 4

### 3.4 Capitalización

1. ¿Cómo es el capital contable? 0 1 2 3 4
2. ¿Cómo es la relación de pérdidas acumuladas a capital social? 0 1 2 3 4
3. ¿Cómo es la relación de capital social suscrito y pagado a capital contable? 0 1 2 3 4
4. ¿Cómo es la política de dividendos de la empresa? 0 1 2 3 4

### 3.5 Liquidez

1. ¿Los flujos que genera la empresa alcanzan para cubrir las necesidades de capital de trabajo de la misma? 0 1 2 3 4
2. ¿Cuenta con liquidez para cubrir los compromisos de corto plazo? 0 1 2 3 4

### 3.6 Generación de recursos

1. ¿Determina el flujo de efectivo? 0 1 2 3 4
2. ¿Cómo pronostica sus necesidades de flujo de efectivo? 0 1 2 3 4
3. ¿Cómo lo utiliza para la toma de decisiones? 0 1 2 3 4

Formato 6.2.2

# DIAGNOSTICO INTEGRAL

## Cuestionario

### 3.7 Planeación Financiera

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. ¿Prepara presupuestos de ingresos ?                                  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. ¿Prepara presupuestos de gastos ?                                    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. ¿Compara lo presupuestado contra lo real?                            | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. ¿Mantiene una cartera sana con sus proveedores?                      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. ¿Da seguimiento a las cuentas por cobrar que se encuentran vencidas? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. ¿Cumple con las obligaciones fiscales?                               | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. ¿Cuenta con algún convenio fiscal?                                   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. ¿Aprovecha las ventajas que da la ley para el pago de los impuestos? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. ¿Cuenta con seguros y fianzas?                                       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

### 4. PRODUCCION

#### 4.1 Costos

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. ¿Conoce los costos directos e indirectos de producción?                     | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. ¿Cuenta con un sistema de costos?   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. ¿Obtiene sus materias primas fácilmente?                                    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. ¿Compara cotizaciones de proveedores antes de adquirir las materias primas? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. ¿Está integrado el proceso de producción?                                   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

#### 4.2 Inventarios

- |                                       |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. ¿Tiene el almacén un flujo lógico? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---------------------------------------|---|---|---|---|---|

Formato 6.2.2

# DIAGNOSTICO INTEGRAL

## Cuestionario

---

2. ¿Cuenta con algún sistema de inventarios? 0 1 2 3 4
3. ¿Cuenta con almacén de materia prima, producción en proceso y de producto terminado? 0 1 2 3 4
4. ¿La rotación de los inventarios se encuentra en parámetros del sector? 0 1 2 3 4

### 4.3 Distribución de Planta

1. ¿La producción tiene un flujo lógico? 0 1 2 3 4
2. ¿Se identifican claramente las líneas de producción? 0 1 2 3 4
3. ¿La planta se encuentra localizada en una zona industrial? 0 1 2 3 4
4. ¿Cuenta con todos los servicios y la infraestructura necesarios? 0 1 2 3 4

### 4.4 Maquinaria y Equipo

1. ¿La antigüedad del equipo es razonable en función de la actividad de la empresa? 0 1 2 3 4
2. ¿Cuenta con mantenimiento? 0 1 2 3 4
3. ¿La capacidad utilizada de la maquinaria y equipo es superior al 50%? 0 1 2 3 4

### 4.5 Sistemas de Producción

1. ¿Cuenta con manuales de operación? 0 1 2 3 4
2. ¿Cuenta con diagramas de operaciones de proceso y de flujo de materiales? 0 1 2 3 4
3. ¿Cuenta con un departamento que determine la producción? 0 1 2 3 4
4. ¿Registra los tiempos y movimientos de la producción? 0 1 2 3 4
5. ¿El proceso de producción está automatizado? 0 1 2 3 4

Formato 6.2.2

# DIAGNOSTICO INTEGRAL

## Cuestionario

---

6. ¿El sistema de producción está automatizado? 0 1 2 3 4

### 4.6 Tecnología

1. ¿La tecnología empleada es adecuada a las actividades de la empresa? 0 1 2 3 4

2. ¿Cuenta con tecnología propia? 0 1 2 3 4

3. ¿La tecnología de la empresa corresponde a la empleada en el sector? 0 1 2 3 4

4. ¿La tecnología de la empresa corresponde a la empleada por su competencia? 0 1 2 3 4

5. ¿La tecnología de la empresa es competitiva a nivel local, regional, nacional o internacional? 0 1 2 3 4

6. ¿Cuenta con información sobre nuevos equipos y procesos aplicables a su empresa? 0 1 2 3 4

### 4.7 Calidad

1. ¿Es el producto confiable y funcional? 0 1 2 3 4

2. ¿Utiliza información estadística para mejorar la calidad de su producto? 0 1 2 3 4

3. ¿Cuenta por escrito con las especificaciones de calidad que debe tener el producto? 0 1 2 3 4

4. ¿Cuida la calidad desde la selección de proveedores? 0 1 2 3 4

5. ¿Cuenta por escrito con las especificaciones de calidad que deben tener las materias primas? 0 1 2 3 4

6. ¿El nivel de devoluciones y quejas se encuentra en límites razonables? 0 1 2 3 4

# DIAGNOSTICO INTEGRAL

## Cuestionario

- 
7. ¿La empresa registra las fallas que ocurren en las etapas del proceso productivo? 0 1 2 3 4
8. ¿Cuenta con certificaciones de calidad oficiales? 0 1 2 3 4
9. ¿Existe alguna norma para su producto y la cumple? 0 1 2 3 4

### 4.8 Control Ambiental

1. ¿Cuenta con los permisos de las instituciones correspondientes? 0 1 2 3 4
2. ¿Cuenta con los equipos y/o procesos necesarios para controlar la contaminación? 0 1 2 3 4

## 5. RECURSOS HUMANOS

### 5.1 Reclutamiento y Selección

1. ¿Existe una política interna en materia de selección de personal? 0 1 2 3 4
2. ¿Cuenta con perfiles de personal por escrito? 0 1 2 3 4
3. ¿Son entrevistados los solicitantes por una persona especializada en la materia? 0 1 2 3 4
4. ¿Comprueba las referencias? 0 1 2 3 4
5. ¿Existe un proceso de inducción? 0 1 2 3 4

### 5.2 Capacitación

1. ¿Cuenta con programas de capacitación permanentes? 0 1 2 3 4
2. ¿Ha definido las necesidades de capacitación que tiene la empresa? 0 1 2 3 4
3. ¿Evalúa los resultados de la capacitación? 0 1 2 3 4

# DIAGNOSTICO INTEGRAL

## Cuestionario

---

### 5.3 Permanencia

1. ¿La rotación del personal corresponde a los parámetros del sector? 0 1 2 3 4
2. ¿Son comparables las condiciones de trabajo con las de otras empresas similares? 0 1 2 3 4

### 5.4 Situación laboral

1. ¿El clima laboral es favorable? 0 1 2 3 4
2. ¿Cómo es la relación con el sindicato? 0 1 2 3 4

## FORMATO DE CONTROL DE OBSERVACIONES

### Segunda Fase – Análisis Interno

<b>Factores</b>	<b>Pésimas condiciones</b>	<b>Inadecuado</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Adecuado</b>	<b>Excelentes condiciones</b>
La comunicación interdepartamental					
El seguimiento de la información					
El desarrollo de las actividades					
La evaluación del desempeño					
La realización de controles administrativos					
Establecimiento y seguimiento de objetivos					
Identificación de indicadores de control					
Conocimiento del entorno competitivo					
Relación con las autoridades del ramo					
Planeación estratégica					

## FORMATO DE CONTROL DE OBSERVACIONES

### Segunda Fase – Análisis Externo

<b>Factores</b>	<b>Pésimas condiciones</b>	<b>Inadecuado</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Adecuado</b>	<b>Excelentes condiciones</b>
Relación con sus competidores					
Estudio de alianzas estratégicas					
Proyección de un desarrollo a futuro					
Estudio del mercado					
Implementación de nuevas tecnologías					
Conocimiento de los acontecimientos externos en el ramo					
Prospección de nuevas oportunidades					
Actualización en tecnología de punta					
Liderazgo en el mercado					
Planeación estratégica					

**Cuestionario No. 2 ANALISIS DEL ENTORNO**

No. Preg.	Preguntas Abiertas	No lo conozco	Muy poco	Poco	Mucho	Totalmente
1	Conoce el objetivo general de la empresa?	1	2	4	2	1
5	Conoce las metas de su departamento?	1	0	3	2	4
6	Conoce las funciones de su puesto?	1	0	1	4	4
10	Qué percepción tiene sobre la planeación dentro de la empresa?	2	2	4	1	1

		Deficiente	Regular	Eficiente	Excelente
2	Cómo considera el desempeño actual de la empresa?	3	2	4	1
3	Cómo calificaría el producto que ofrece la empresa?	0	0	2	8
4	Cómo calificaría a la empresa con relación a sus competidores?	0	2	5	3
7	Cómo considera el conocimiento de la empresa sobre su entorno externo?	0	2	7	1
8	Qué opina sobre el desarrollo general de la empresa?	3	2	3	2
9	Cómo describe el liderazgo en la empresa?	3	2	2	3

Preguntas Cerradas								
	INTERNOS	Capacitación	Comunicación	Liderazgo	Administración	Control	Planeación	Políticas
11	Aspectos deficientes	6	3	7	1	5	2	4
		3	1	5	6	7	2	4
		4	6	7	2	5	3	1
		1	4	5	3	7	6	2
		6	2	4	7	3	5	1
		7	6	2	1	5	3	4
		7	3	1	2	6	4	5
		7	4	2	1	6	3	5
		7	5	2	1	4	3	6
		7	4	6	3	5	1	2
		55	38	41	27	53	32	34

		Experiencia	Liquidéz	Eq. y Maq.	Estabilidad	Potencial	Prestigio
12	Aspectos eficientes	3	2	4	5	6	1
		1	5	2	6	3	4
		5	6	1	2	3	4
		3	1	5	2	6	4
		6	4	2	1	5	3
		1	2	3	6	5	4
		2	3	4	6	1	5
		2	1	5	6	3	4
		1	2	5	6	3	4
		2	3	4	6	1	5
		26	29	35	46	36	38

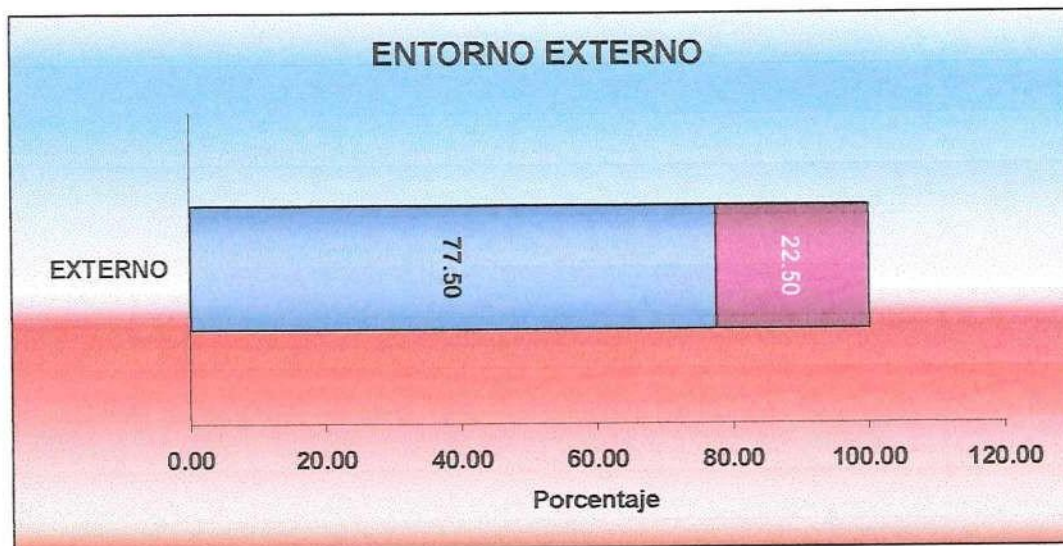
		Idioma extranjero	Negocio familiar	Personal	Autoridad	Administración	Finanzas
15	Aspectos negativos	5	6	4	3	1	2
		4	3	1	2	5	6
		5	6	1	2	3	4
		2	1	6	3	6	4
		6	1	5	4	3	2
		6	5	4	1	2	3
		4	1	3	2	5	6
		1	5	2	3	4	6
		3	5	6	2	1	4
		5	6	4	2	1	3
		41	39	36	24	30	40

EXTERNOS		Competencia	Política	Mercado	Reforma legal	Reforma pesca	Inflación
13	Aspectos dañinos	1	5	2	6	3	4
		4	1	3	5	2	6
		1	3	4	6	2	5
		4	5	6	1	2	3
		1	2	3	6	5	4
		4	1	3	5	2	6
		2	1	3	5	4	6
		4	2	3	5	1	6
		2	1	4	5	3	6
		6	4	5	2	1	3
		29	25	36	46	25	49

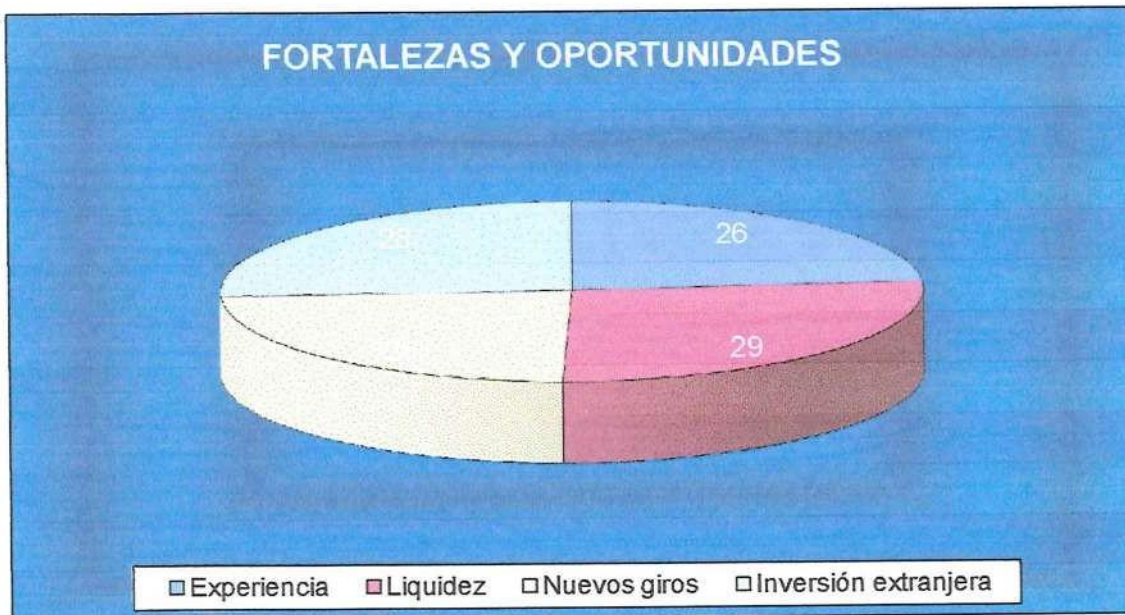
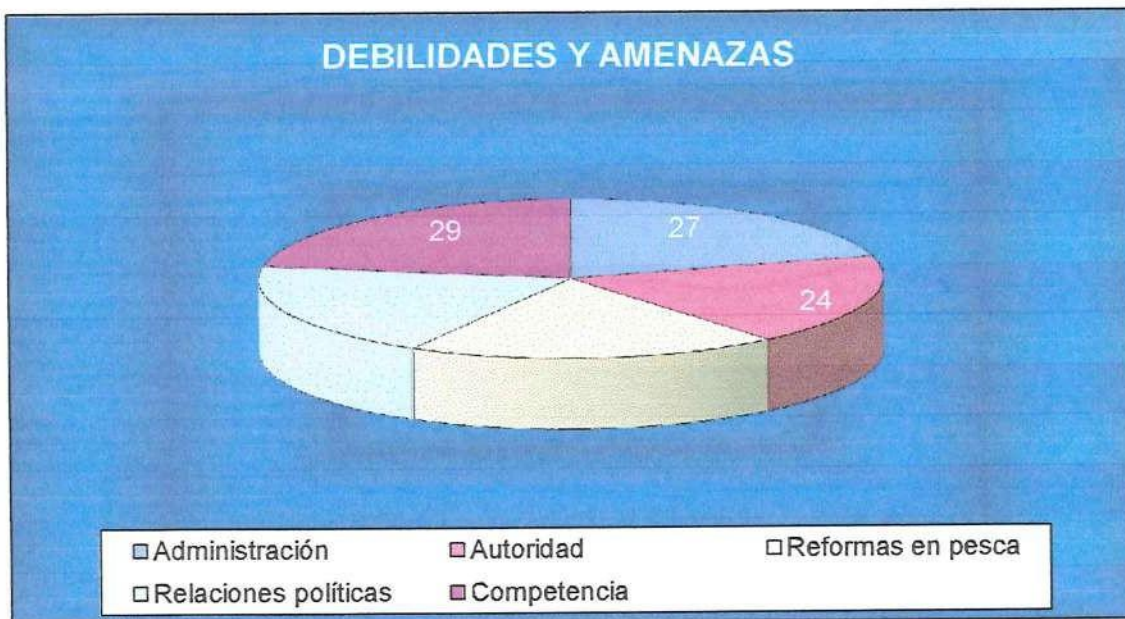
		Nuevos mercados	Facilidades legales	Nuevos glos	Inversión extranjera	Rel. pol. extranjera	Rel. pol. local
14	Aspectos positivos	1	6	2	4	5	3
		5	4	6	2	3	1
		4	1	2	3	6	5
		2	6	3	5	4	1
		5	6	3	4	1	2
		3	5	1	2	6	4
		2	6	1	3	5	4
		3	5	1	2	6	4
		3	6	1	2	5	4
		5	4	6	1	2	3
		33	49	26	28	43	31

## Cuestionario No. 2 ANALISIS DEL ENTORNO

Preguntas	No lo conozco	Muy poco	Poco	Mucho	Totalmente
<b>INTERNO</b>					
1 Conoce el objetivo general de la empresa?	1	2	4	2	1
5 Conoce las metas de su departamento?	1	0	3	2	4
6 Conoce las funciones de su puesto?	1	0	1	4	4
10 Qué percepción tiene sobre la planeación dentro de la empresa?	2	2	4	1	1
2 Cómo considera el desempeño actual de la empresa?	3	2		4	1
9 Cómo describe el liderazgo en la empresa?	3	2		2	3
	11	8	12	31	14
				51.67	48.33
<b>EXTERNO</b>					
	Deficiente	Regular		Eficiente	Excelente
3 Cómo calificaría en el mercado el producto que ofrece la empresa?	0	0		2	8
4 Cómo calificaría a la empresa con relación a sus competidores?	0	2		5	3
7 Cómo considera el conocimiento de la empresa sobre su entorno externo?	0	2		7	1
8 Qué opina sobre el desarrollo general de la empresa en su mercado?	3	2		3	2
	3	6	9	17	14
			22.50		77.50

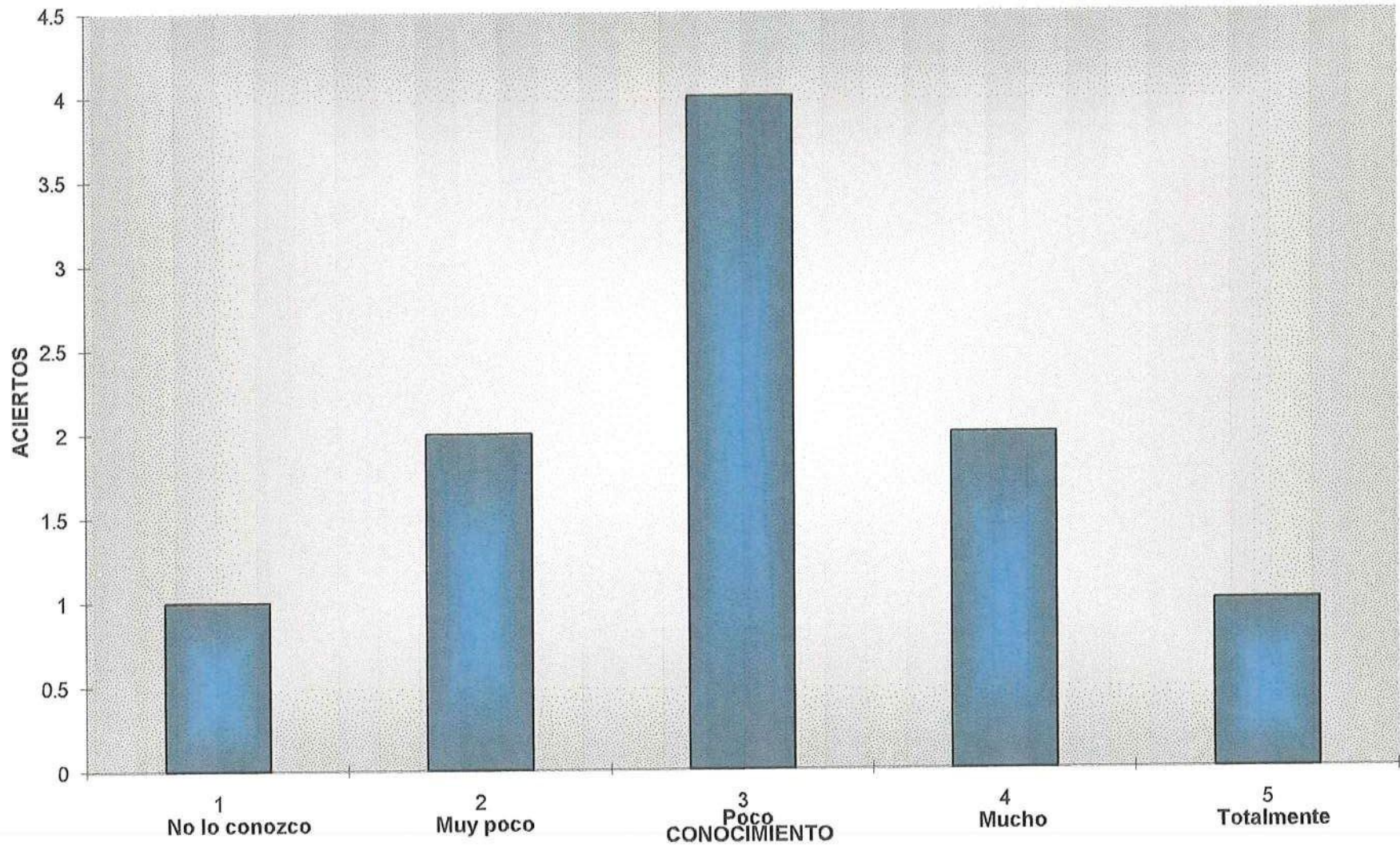


Debilidades y Amenazas			Fortalezas y Oportunidades	
Interno	Administración	27	Experiencia	26
	Autoridad	24	Liquidez	29
Externo	Reformas en pesca	25	Nuevos giros	26
	Relaciones políticas	25	Inversión extranjera	28
	Competencia	29		

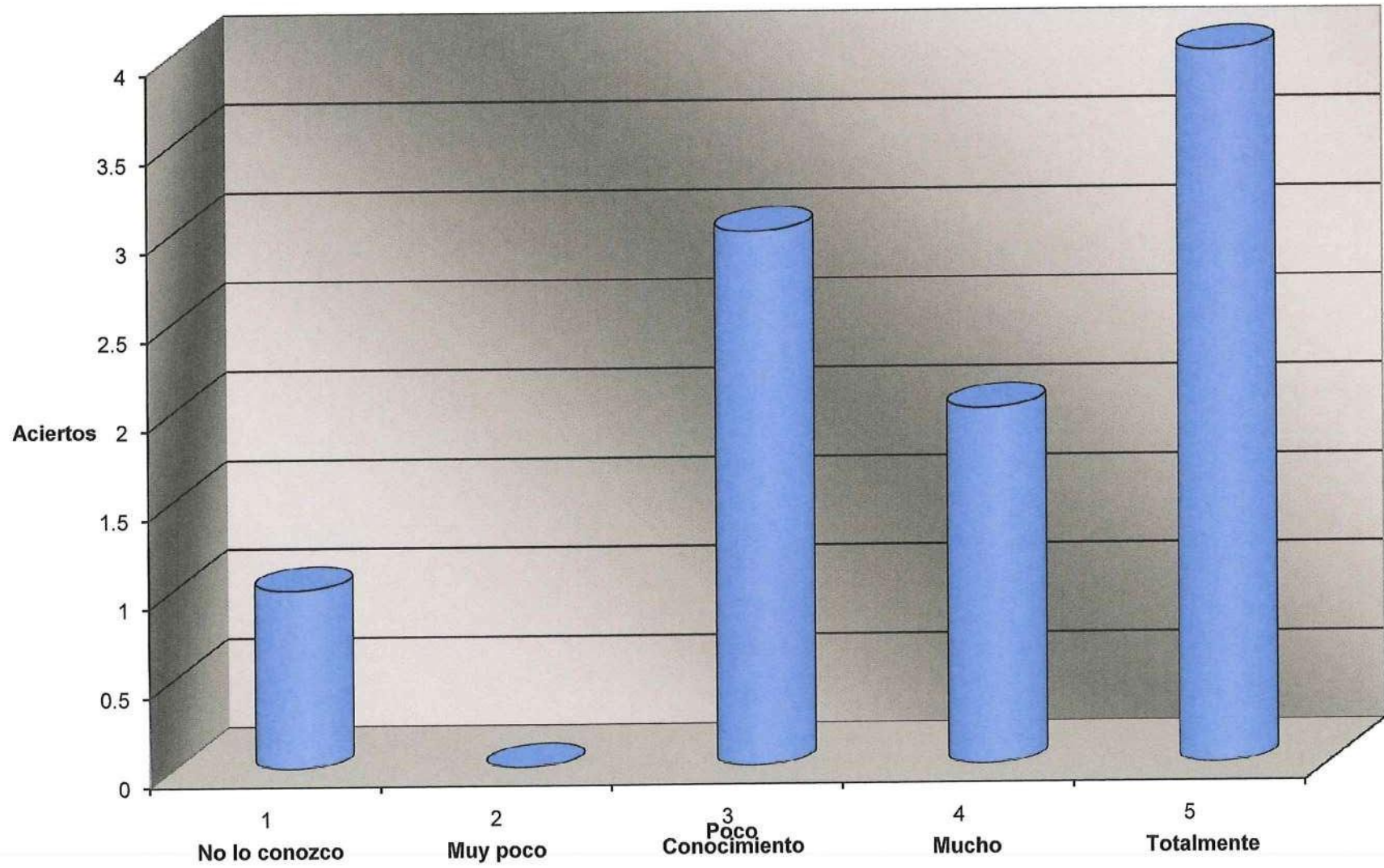


Objetivo

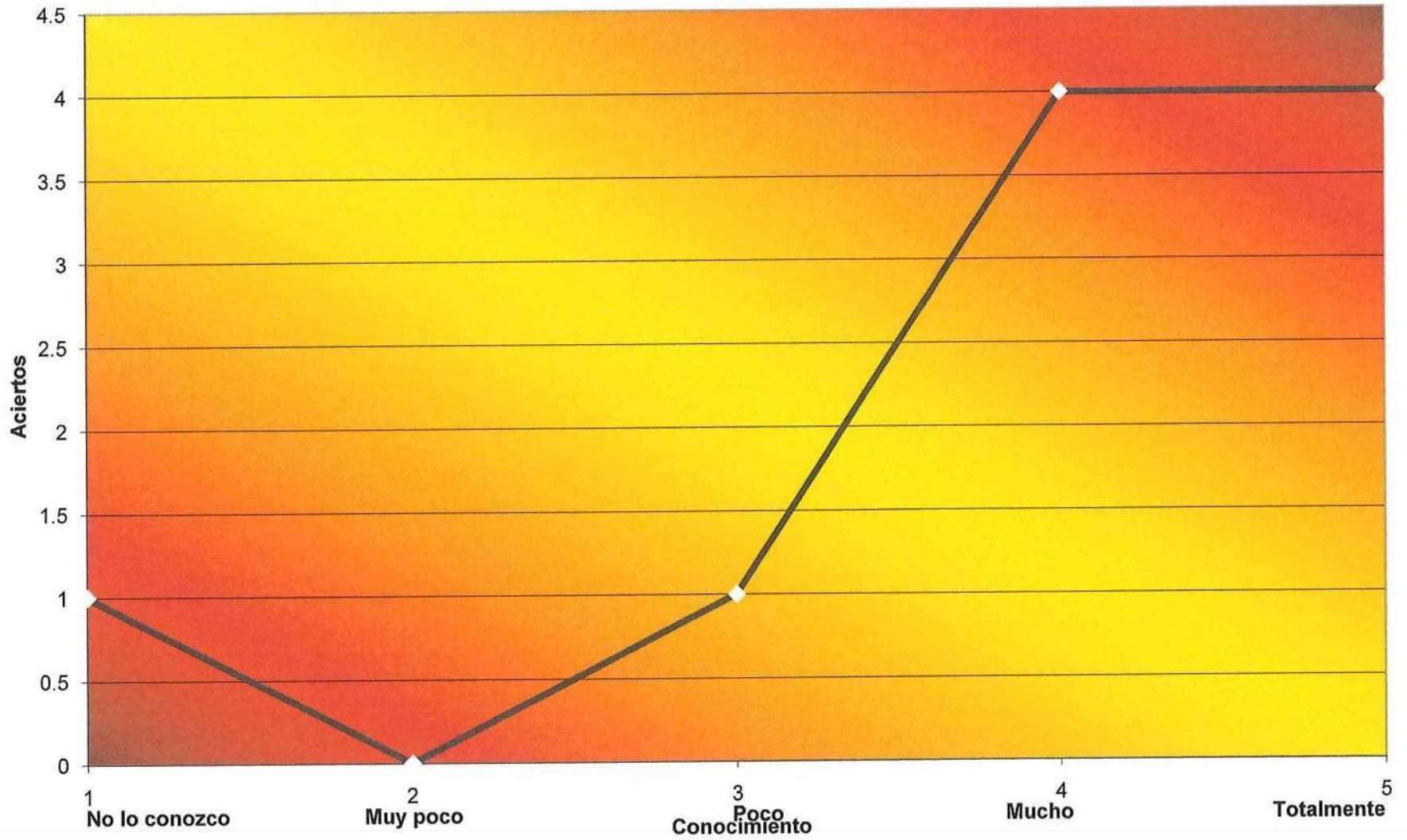
### OBJETIVO GENERAL



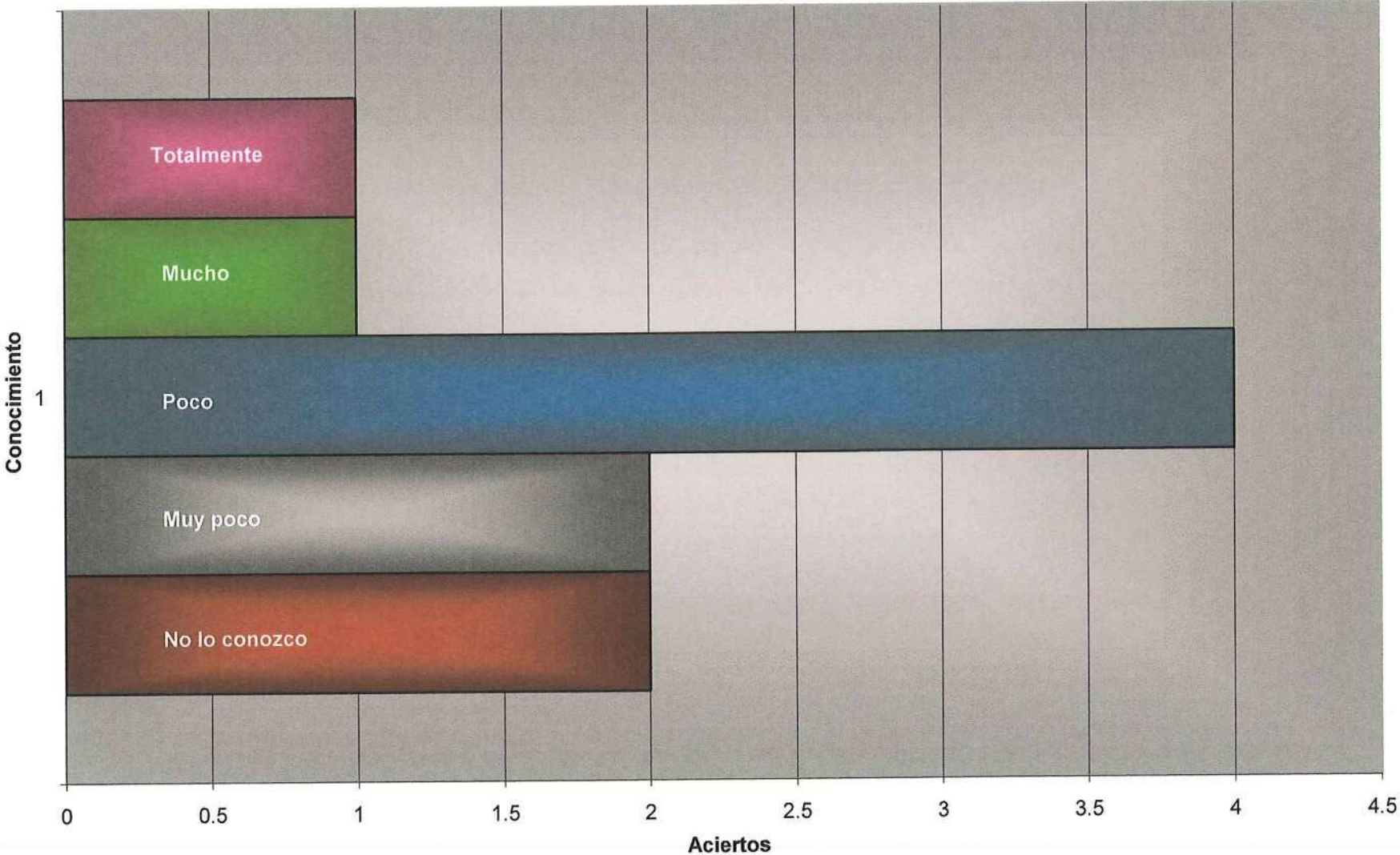
## METAS DEPARTAMENTALES



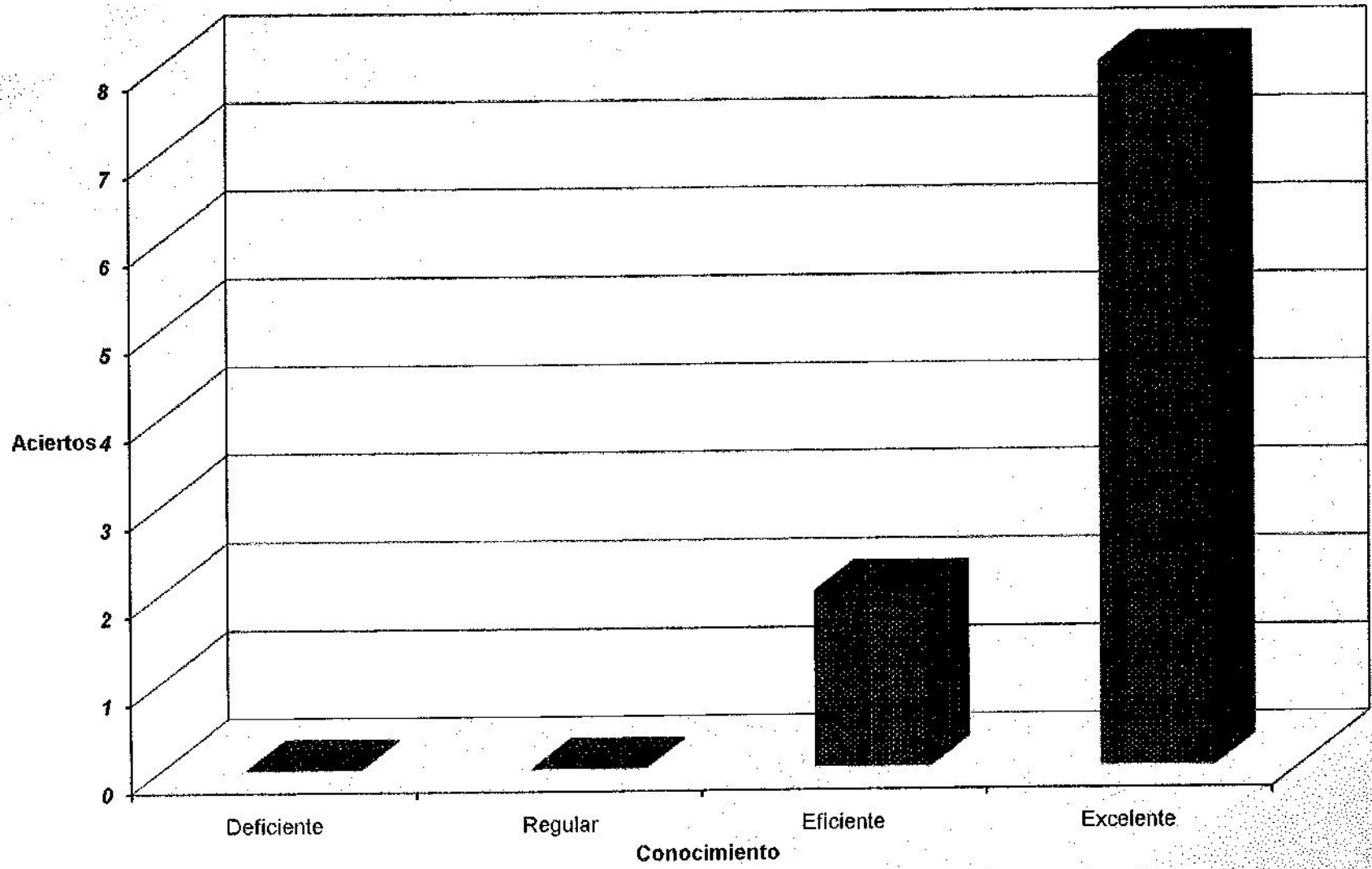
## FUNCIONES DEL PUESTO



**PLANEACION**



# PRODUCTO



## LIDERAZGO

Excelente

3

Eficiente

2

Regular

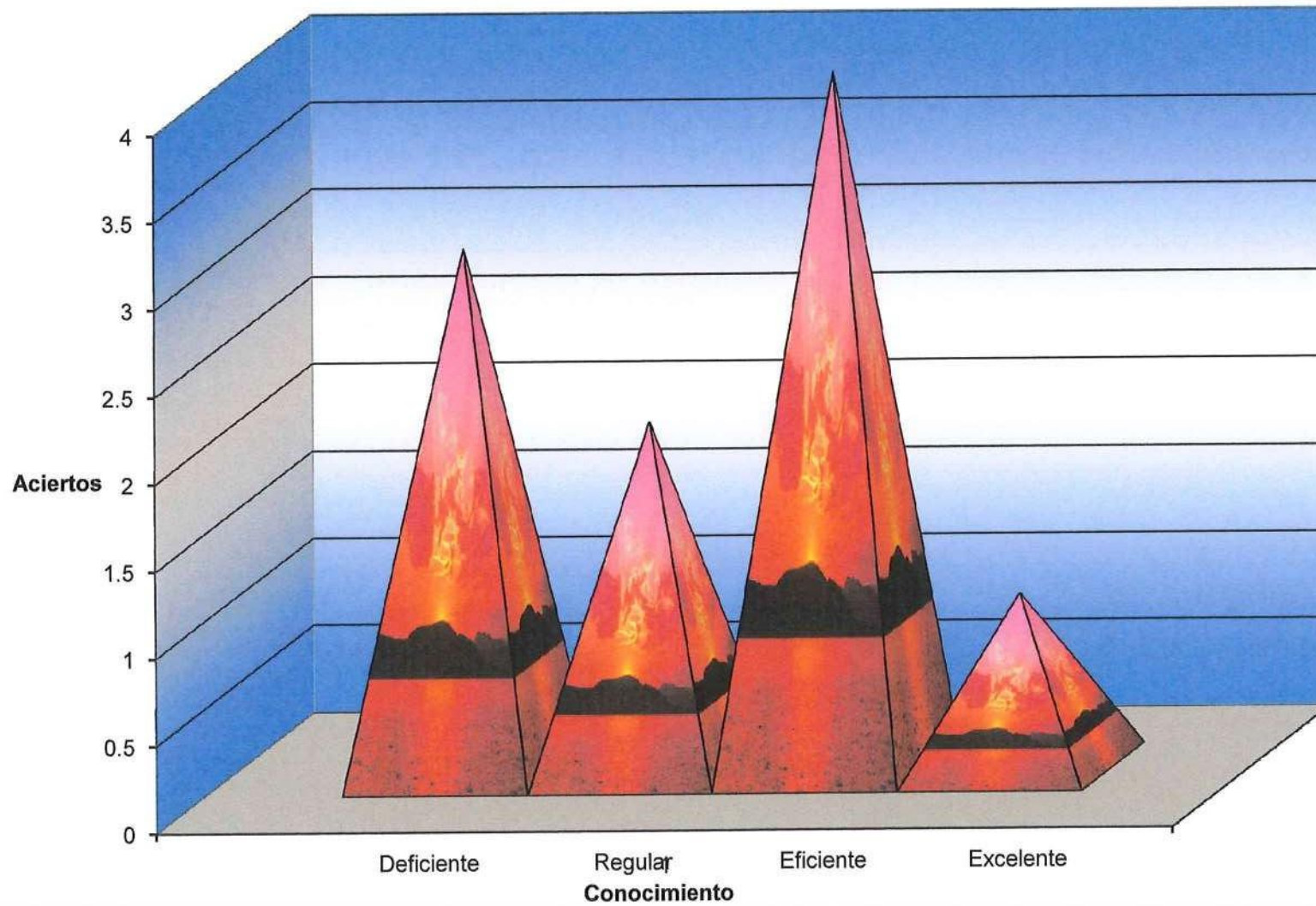
2

Deficiente

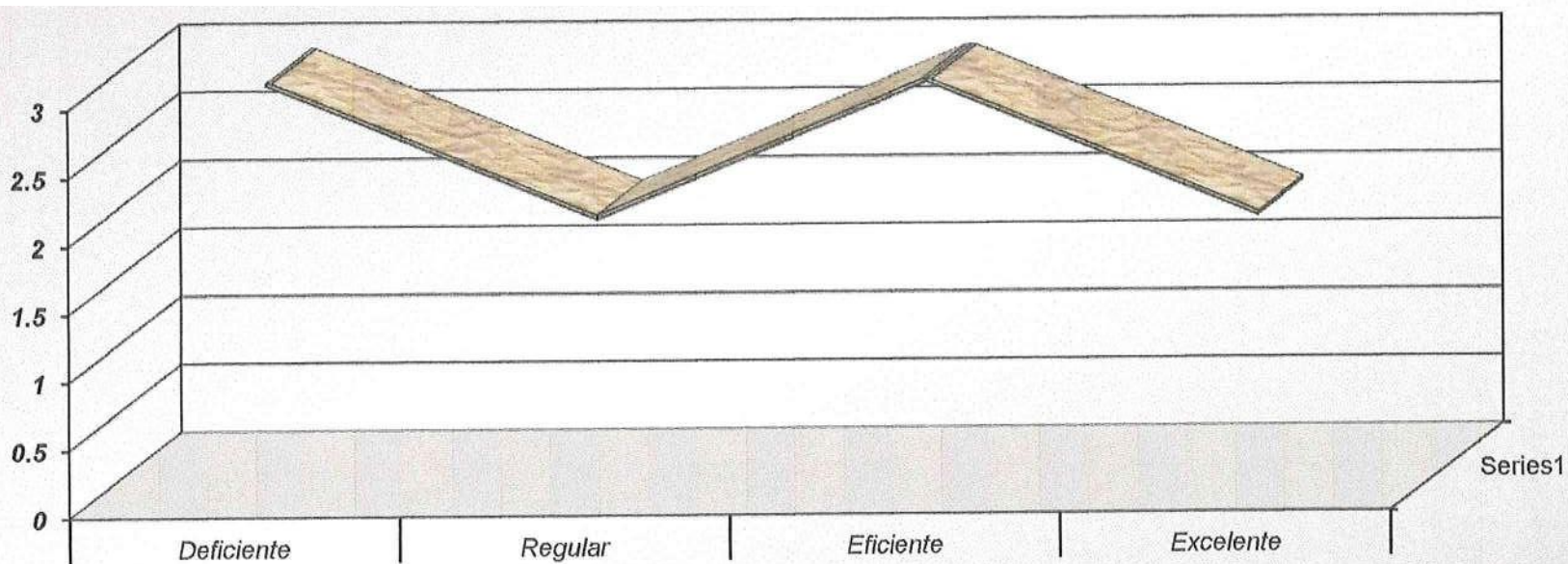
3



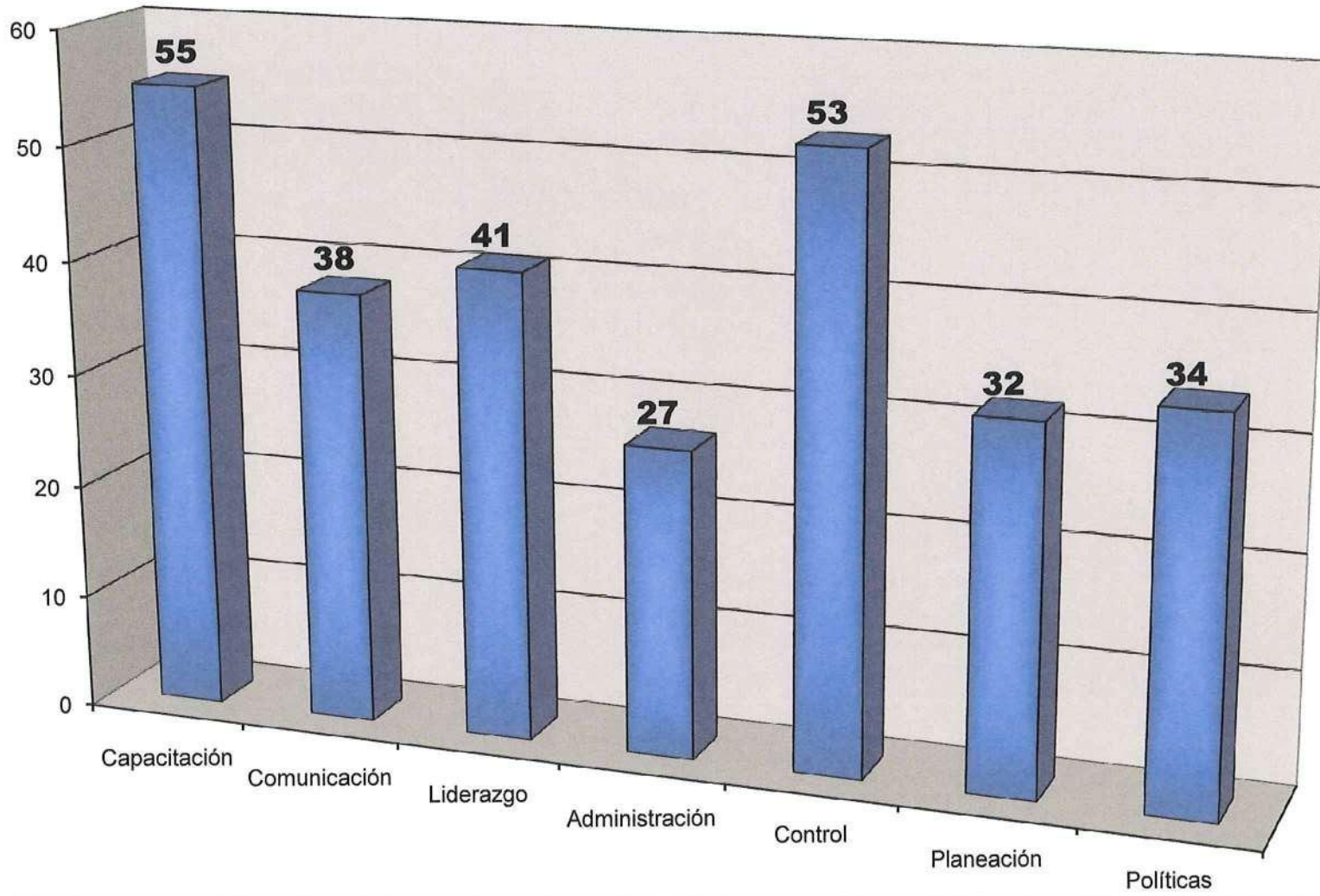
## DESEMPEÑO DE LA EMPRESA



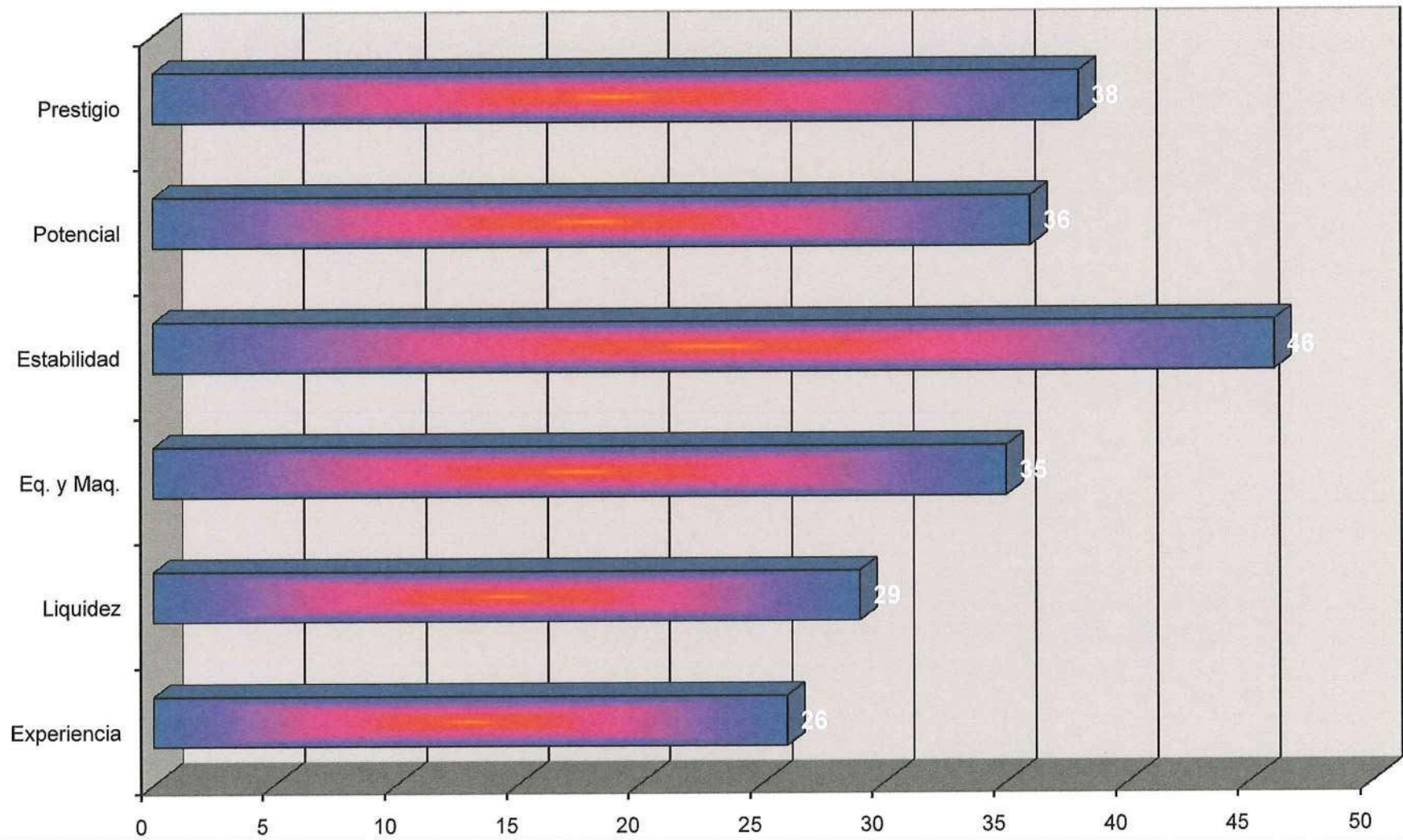
## DESARROLLO DE LA EMPRESA



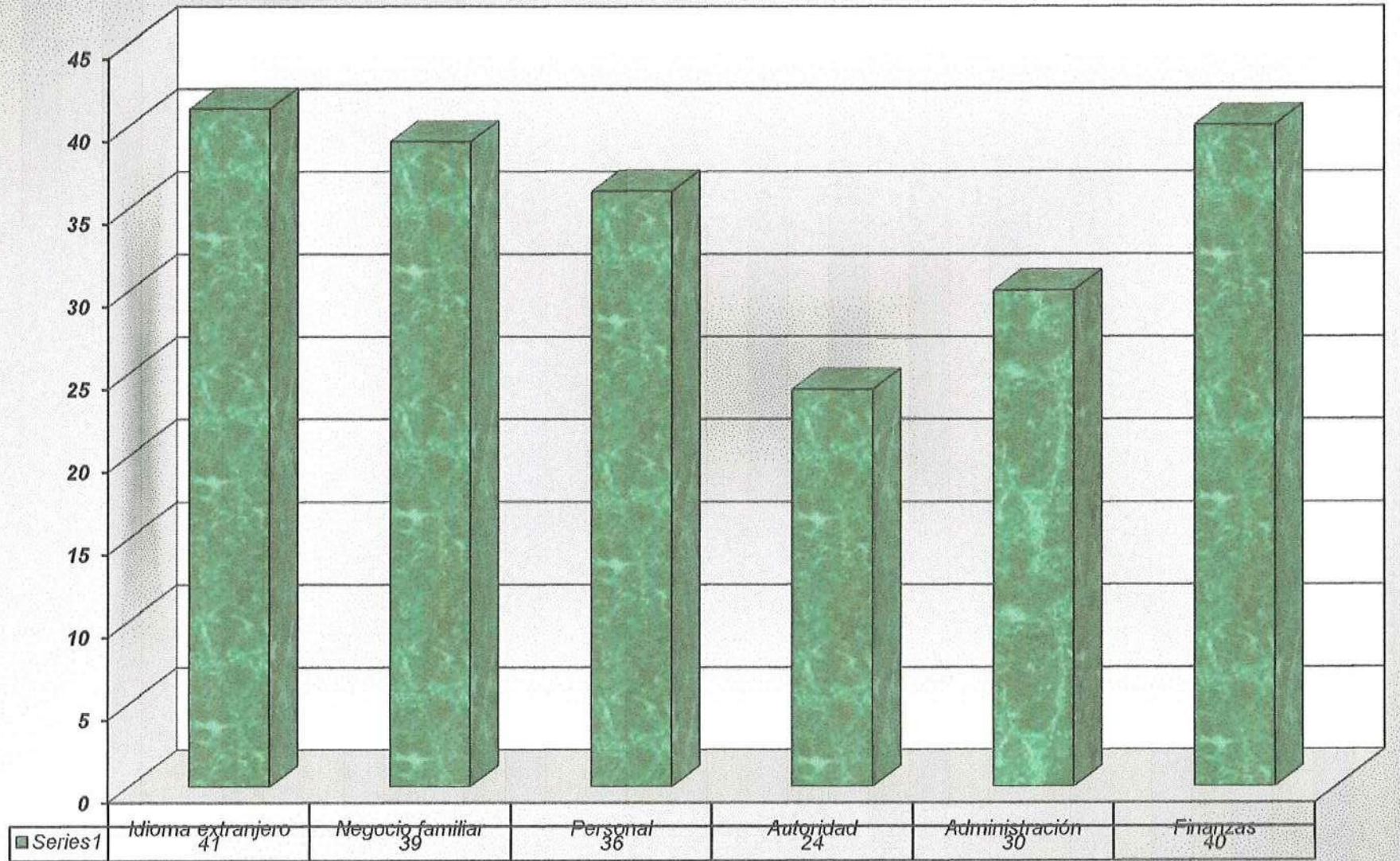
### ASPECTOS DEFICIENTES



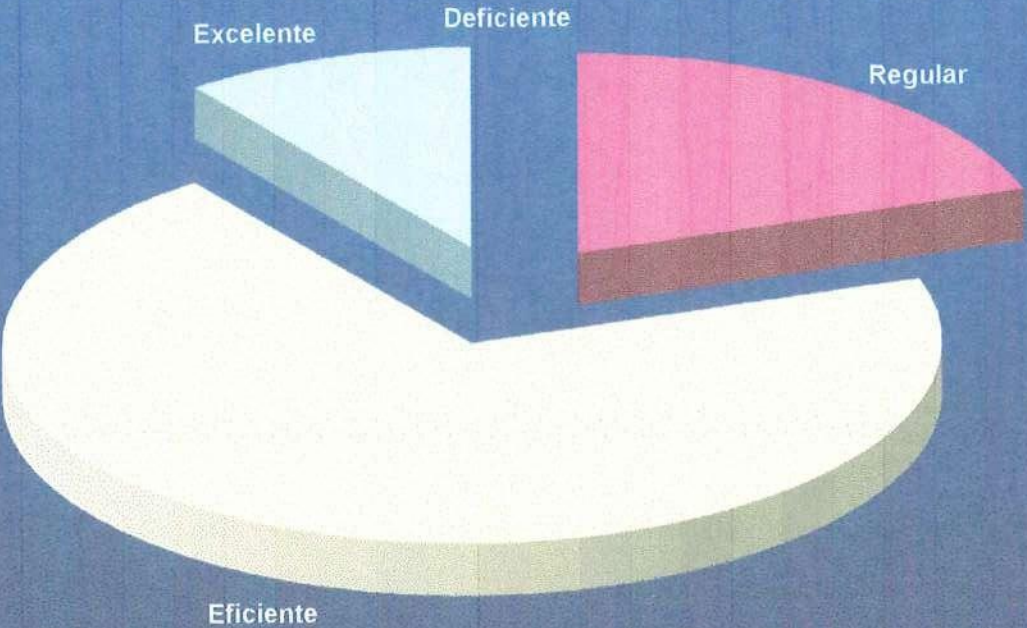
## ASPECTOS EFICIENTES



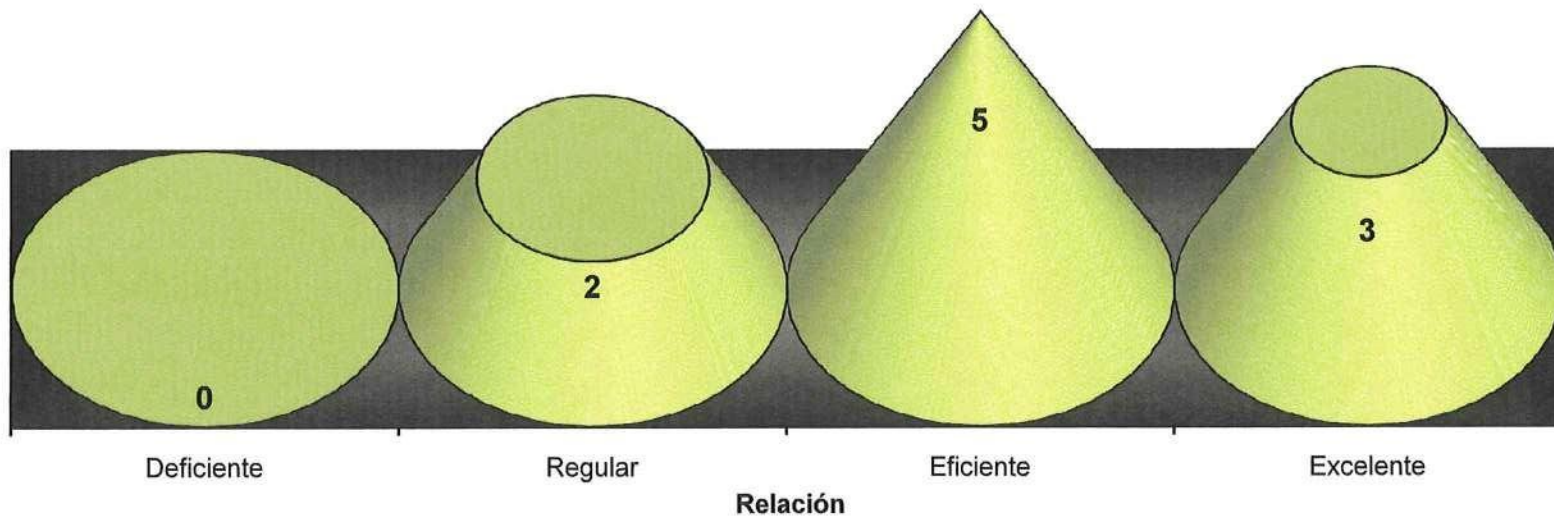
### ASPECTOS NEGATIVOS



LA EMPRESA Y SU ENTORNO

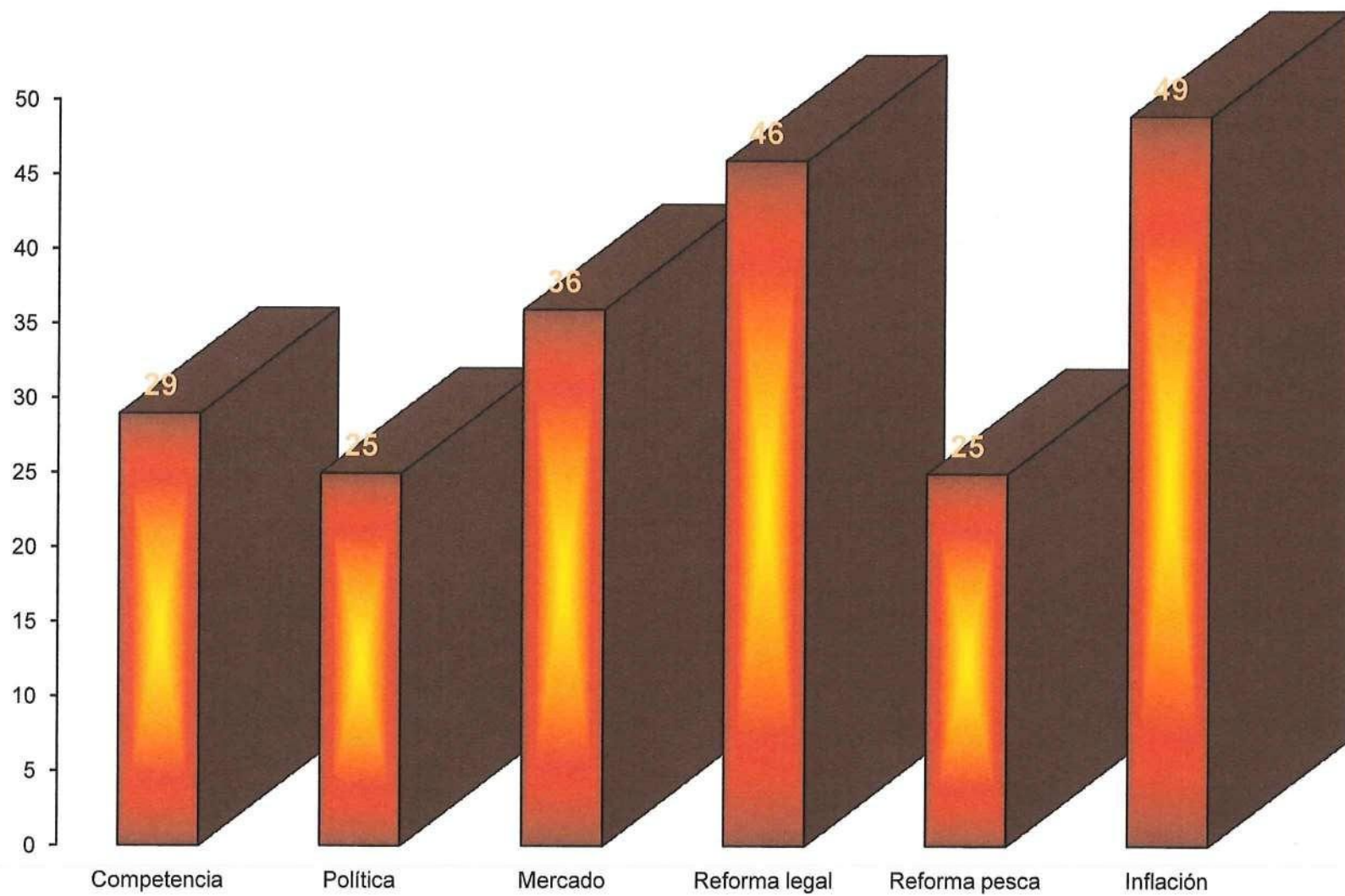


## RELACION EMPRESA-COMPETENCIA



**Aciertos**

## ASPECTOS DAÑINOS



## ASPECTOS POSITIVOS

