

Universidad Autónoma de Baja California
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración



CASO PRÁCTICO
EMPRESA COOKIS CORICOS

PRESENTA
Aneth García Ramírez

DIRECTOR DE TESIS: M. A. G. NANCY IMELDA MONTERO DELGADO

Tijuana Baja California

3 de Marzo de 2008

Agradecimientos

Agradezco a Dios por sus bendiciones, fortaleza y sabiduría

Agradezco a mi madre Yonne Ramírez Moyao y a mi padre Eduardo García Hernández por su apoyo, formación de valores en mi persona y a enseñarme a no darme por vencida y a concluir cada meta.

Agradezco a mis hijos Nitzia, Yonne y Manuel Eduardo por su paciencia y apoyo en estos dos años.

Se agradece al maestro Nancy Imelda Montero Delgado por haber aceptado dirigir esta tesis y por sus sugerencias para mejorar mi investigación y su presentación

Le agradezco a todos mis maestros por compartir sus conocimientos para lograr un cambio en mi pensar.

Y agradezco a todas mis amigas por apoyarme en esta etapa de mi vida Adriana Mesa, Antonia de León, Sara Talavera, Marcela Solís, Martha Elena Regalado, Edith Villavicencio y Thalina Irais.

INDICE	PAGINA
Capitulo I. Introducción.	5
Capitulo II. Objetivo y justificación	8
Capitulo III. Marco teórico	9
Capitulo IV. Metodología	23
Capitulo V. Desarrollo del trabajo	26
5.1 Situación actual de la empresa	26
5.1.1 Antecedentes	26
· Misión	27
· Visión	27
· Tipo de empresa	27
· Ubicación y tamaño de la empresa	27
· Organigrama	27
· Mezcla de productos	28
· Atributos del producto	29
· Desventaja del producto	29
· Necesidad que cubre	29
5.1.2. MERCADO ACTUAL	30
5.1.3. VENTAS ACTUALES	30
5.1.4. COMPETENCIA	30
· Competencia indirecta	30
· Competencia local	30
· Competencia directa	30
5.2. Diagnóstico de COOKIS CORICOS	33
5.2.1. Análisis Interno	35
5.2.1.1. Método FODA	35
5.2.1.2 Análisis Externo	36
5.2.2. Interpretación de los resultados	37

5.2.3. Identificación y análisis del problema o área de mejora	39
5.3 . Modelo de Igor Ansoff	40
5.3.1 Determinación del perfil estratégico	41
5.3.2. Identificación y análisis del problema	42
5.3.2.1 Identificación del problema	42
5.3.2.2 Analisis del problema	44
5.4. Propuesta de solución	45
5.5. Plan de acción	46
Capitulo VI. Conclusiones y/o recomendaciones	47
Fuentes de información	49
Anexos	51

Capítulo I Introducción.

La empresa COOKIES CORICOS se especializa en la elaboración y venta, de coricos (Dicho producto es originario del estado de Sinaloa), coyotas, y tortillas de harina la cual por ser un negocio familiar esta compuesto por cinco integrantes (esposo, esposa, 2 cuñadas y una persona externa a la familia), actualmente se encuentra ubicada, en el Cañón núm. 100, Colonia Altamira en Tijuana Baja California. Propietarios Sra. Díaz García Rosa Linda y Ramírez Alfonso.

Su estructura organizacional es informal, sin embargo se identifican las siguientes funciones:

Ramírez Alfonso propietario, Díaz García Rosa Linda Administradora del negocio, encargada de llevar el control de los insumos y de hacer modificaciones constantes al sabor de sus productos, así como la asignación de responsabilidades para la elaboración de los productos, capacitar a los demás miembros de la organización en la realización de ventas y atención al cliente .

El propietario se encarga de las compras, mantenimiento al equipo y participar en la elaboración de los productos y control de las finanzas, aseguramiento de la calidad.

Cuñada 1 y 2 se ocupan de la elaboración de los productos en forma manual y se les paga de acuerdo a la cantidad de productos que logran realizar(a destajo), tiene un horario fijo de entrada pero no de salida.

Francisco Ruiz (amigo de la familia) es responsable de la limpieza del local, auxiliar en la elaboración de productos y mantenimiento del equipo.

Con los modelos que se van aplicar para valorar la situación de la empresa, el método de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades. Amenazas Análisis (FODA) y el modelo de Igor Ansoff se pretende hacer un análisis comparativo evaluando ambos modelos llegan al mismo resultado.

En la aplicación del modelo FODA, se realizará una matriz de evaluación de los factores determinantes para el éxito uno de manera interno y otro externo. El mismo modelo ayudara a identificar el o los problemas que tiene la empresa y por consiguiente proponer las estrategias alternativas

En la segunda parte del diagnostico se aplicará la metodología del modelo de Igor Ansoff, para realizar el diagnóstico de la unidad estratégica de negocio, con respecto a su medio ambiente, su agresividad, estratégica y la respuesta a sus capacidades. El cuestionario que se utilizo como instrumento fue adaptado a las características del negocio, aplicándolo a 2 personas, en este caso los propietarios de la empresa.

Al realizar el análisis del panorama del medio ambiente del negocio, se visualizo a tres años considerando la turbulencia, la complejidad del cambio, el nivel de incertidumbre y la percepción, que podrían afectar a la empresa en ese lapso de tiempo.

Se identificaron los promedios, se realizo un análisis y un comparativo con los resultados que se obtuvieron en la aplicación de método FODA, e identificar que si aplicando los dos modelos por separado se llega a los mismos resultados o son diferentes

Tomando como base los resultados de los métodos anteriores, se presenta el área que la empresa debe mejorar para alcanzar su objetivos, así como una propuesta de trabajo para la misma, de tal forma que en un periodo no mayor a tres años la empresa logre superar sus retos y estar en una mejor posición.

Es importante mencionar que la alternativa seleccionada para la empresa COOKIES CORICOS esta diseñada considerando en todo momento la cultura de

trabajo, así como la personalidad del dueño, con el único objetivo de asegurar que el resultado de este esfuerzo conjunto de frutos a mediano y largo plazo.

Capítulo II. Objetivo y Justificación del trabajo

Objetivo general del Trabajo:

Desarrollar un diagnóstico de la empresa para identificar las áreas de mejora para asegurar que la empresa alcanzara su meta de incrementar el de su producción.

Justificación:

El 99.75% de las empresas en México esta integrado por micros, pequeñas y medianas empresas (PYMES), ya que la tendencia actual de la reducción de las grandes empresas es debido a su productividad¹. Por otra parte las PYMES tienen nichos de mercado que las empresas grandes no pueden atender debido a su tamaño y economías de escala.

Uno de los principales problemas de estas empresas es un mal manejo administrativo ya que todas las decisiones recaen en el gerente general o dueño². (De la Garza M.2001) Es por ello que la empresa COOKIS CORICOS, considerada como una PYME, por su característica de empresa familiar se tomo en cuenta para la aplicación de los modelos Análisis (FODA) y el modelo de Igor Ansoff para comparar los resultados de ambos modelos aplicándolos por separado, pretendiendo conocer si se llega al mismo resultado o resultados diferentes.

¹ De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadísticas Geografía e Informática (INEGI). censo económico 2004.

² De la Garza Carranza Ma. Teresa ,” Tesis Evaluación del desempeño del Micro ,Pequeño y Mediano empresario ante el cambio de la Organización un estudio en el estado de Guanajuto Mexico “ en 2001

Considerando la alta competitividad que se requiere para mantenerse en un mercado de constantes cambios, las PYMES deben conocer sus Fortalezas, Amenazas, Debilidades y oportunidades, así como su entorno y competencia que les permita perdurar en el futuro y establecer una estrategia que le otorgue una ventaja competitiva sobre sus rivales.

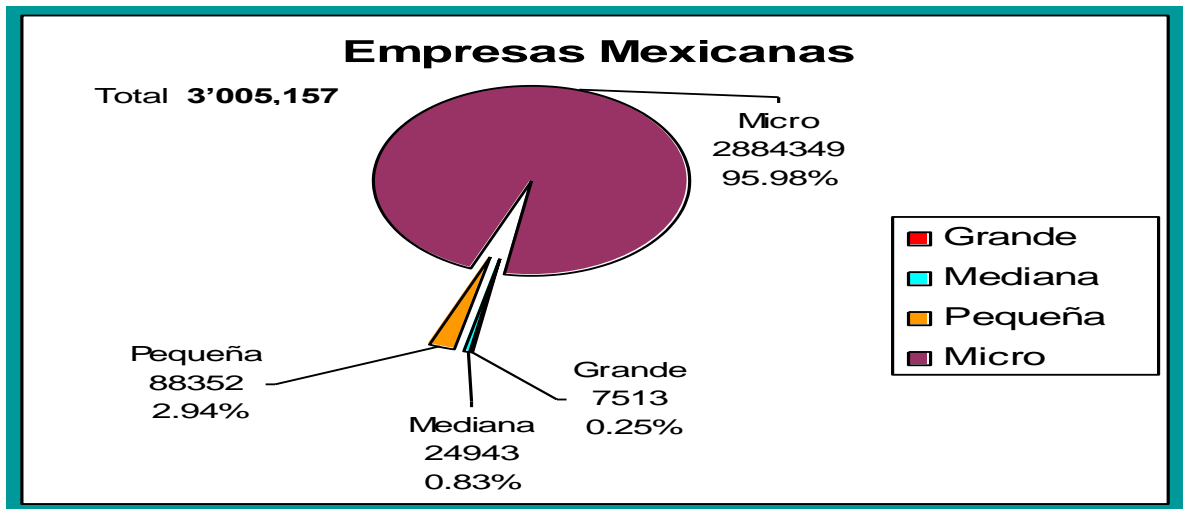
Capítulo III Marco teórico.

De manera muy general todas las PYMES comparten las mismas características (Zorrilla 1999). Entre las más importantes se encuentran:

El capital, que es proporcionado por una o varias personas que establecen una sociedad. Otra es su administración es empírica, donde los propios dueños dirigen la marcha de la empresa, y por último el número de trabajadores empleados en el negocio.

crece y va de 1 hasta 250 personas.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas Geografía e Informática (INEGI), el total de PYMES asciende a 4'290,108 empresas, las cuales representan el 99.75% del total de las empresas en el país, como se muestra en la Grafica 1.



Instituto Nacional de Estadísticas Geografía e Informática (INEGI) Censo económico 2004

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadísticas Geografía e Informática (INEGI), en el censo económico 2004, se encontraron en México 4'290,108, de las cuales fueron consideradas para la muestra de investigación 3'005,157 empresas, distribuidas de acuerdo al siguiente cuadro:

Por su gran volumen, es indudable la importancia de las PYMES en la innovación y su rol en el enfrentamiento de los retos de la competitividad de cada país, dado que estas organizaciones cubren un alto porcentaje del empleo como lo menciona Vázquez (1999) en México las PYMES emplean al 78% de la población económicamente activa, y que aportan el 68% del PIB de acuerdo con la Secretaría de Economía.

Se estima que las PYMES son 4 veces más ineficientes que las grandes empresas (Ansola 1999)

En México las grandes compañías cuentan con tecnologías que los ayuden a tomar estas decisiones. Pero en las PYMES no es así, aún y que son un factor muy importante en el desarrollo del País. En las PYMES la toma de decisiones muchas veces se lleva a cabo por sentido común, o por lo que piensan los

administradores, pero no se lleva un control o procedimiento para poder tomar esas decisiones (Arzate).

En el caso de la PYMES, la toma de decisiones se realiza de forma empírica por su propio dueño a administrador conforme se presenta cada situación. Además la toma de decisiones en estas situaciones semi estructuradas o no estructuradas se complica por los recursos limitados de la empresa y la falta de personal con experiencia ,solamente el 28% de las microempresas, que constituyen gran parte de los negocios en México, cuentan con al menos una Computadora Personal (PC) (Valenzuela).

La resistencia al cambio es la barrera más influyente y la causante de que muchas PYMES estén rezagadas en lo referente a tecnología. Esta resistencia al cambio incluye diferentes aspectos, tales como: 1) el temor al uso de alguna tecnología por parte de los trabajadores, 2) los errores en el uso de la nueva tecnología, 3) el cambio de cultura y comportamiento y 4) la escasa participación de los usuarios finales en el levantamiento de los requerimientos, diseño y desarrollo de las aplicaciones (Valenzuela).

El capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción del medio humano en la que la propia empresa actúa.

Para una mejor comprensión del marco de referencia sobre las Pequeñas y Medianas Empresas en México, mejor conocidas con las siglas PYME, se consideraran los siguientes conceptos teóricos de referencia:

Empresa:

Unidad productora de bienes y servicios homogéneos para lo cual organiza y combina el uso de factores de la producción. Organización existente con medios propios y adecuados para alcanzar un fin económico determinado. Compañía o

sociedad mercantil, constituida con el propósito de producir bienes y servicios para su venta en el mercado.

Acción dificultosa que se comienza con valor. Casa o sociedad mercantil para llevar a cabo proyectos de importancia. Obra o designio llevado a cabo por varias personas. Entidad que reúne capital y trabajo para hacerlo producir.

Grupo social en el que a través de la administración de capital y el trabajo se producen bienes y/o servicios pendientes a la satisfacción a las necesidades de la comunidad.

Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.(fuente: extraído Marzo 01, 2008 desde <http://www.definicion.org/empresa>)

1. PYMES

No hay unidad de criterio con respecto a la definición de la Micro y Pequeña Empresa, pues las definiciones que se adoptan varían según sea el tipo de enfoque.

Algunos especialistas destacan la importancia del volumen de ventas, el capital social, el número de personas ocupadas, le valor de la producción o el de los activos para definirla. Otros toman como referencia el criterio económico – tecnológico (Pequeña Empresa precaria de Subsistencia, Pequeña Empresa Productiva más consolidada y orientada hacia el mercado formal o la pequeña unidad productiva con alta tecnología).

Pro otro lado, también existe el criterio de utilizar la densidad de capital para definir los diferentes tamaños de la Micro y Pequeña Empresa. La densidad de capital relaciona el valor de los activos fijos con el número de trabajadores del

establecimiento. Mucho se recurre a este indicador para calcular la inversión necesaria para crear puestos de trabajo en la Pequeña Empresa.

Un estudio realizado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en setenta y cinco países encontró más de cincuenta definiciones distintas sobre Pequeña Empresa. Los criterios utilizados son muy variados, desde considerar la cantidad de trabajadores o el tipo de gestión, el volumen de ventas o los índices de consumo de energía, hasta incluso el nivel tecnológico, por citar los más usuales.

La **OIT**, en su Informe sobre fomento de las Pequeñas y Medianas Empresas, presentado en la 72° reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo, realizada en Ginebra en 1986, define de manera amplia a las Pequeñas y Medianas Empresas pues considera como tales, tanto a empresas modernas, con no más de cincuenta trabajadores, como a empresas familiares en la cual laboran tres o cuatro de sus miembros, inclusive a los trabajadores autónomos del sector no estructurado de la economía (informales).

Fuente: [http: extraído Marzo 01, 2008 desde](http://www.monografias.com/trabajos11/pymes/pymes.shtml#MICRO)

[//www.monografias.com/trabajos11/pymes/pymes.shtml#MICRO](http://www.monografias.com/trabajos11/pymes/pymes.shtml#MICRO)

2. Empresa Familiar y su contexto (características, ventajas y desventajas).

La empresa familiar es aquella empresa cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia. Sus miembros toman las decisiones básica-estratégicas y operativas, asumiendo por completo la responsabilidad de sus acciones.(Grabinsky Steider, 2000, p.7).

Así pues, la empresa familiar constituye una unión primordial entre la empresa y los miembros familiares que la integran, fortaleciendo los valores socioeconómicos. "La definición más auténtica ha de basarse en la coincidencia de valores importantes de una empresa y de una familia. En este sentido se debe considerar que una empresa, es empresa familiar

cuando existe un importante nexo de unión entre una empresa y una familia". (Escalona, 2003).

Se puede decir, que la Empresa Familiar es la unión del esfuerzo y capital familiar, en donde cada uno de los miembros de la familia adquieren roles como el padre, madre, hijos y al mismo tiempo de trabajadores, etc. La empresa familiar como cualquier otro tipo, se crea por una o varias personas que toman un riesgo (compartido), crea(n) estructuras, planes, tienen el mismo sueño, la virtud de buscar oportunidades y están dispuestos a adaptarse a los cambios que desde la creación de la empresa constantemente se enfrentarán.

La empresa familiar y su problemática

Como toda empresa, la empresa familiar y su problemática se basa generalmente en los conflictos de carácter administrativo, que si no se controlan de forma adecuada, pueden llegar a afectar la "salud" de los miembros de la familia, y a toda la organización.

A continuación se mencionaran los problemas más frecuentes en las empresas familiares.

- Diferentes objetivos entre los socios.
- Diferentes criterios para manejar el negocio.
- Dificultad para separar lo empresario de lo familiar.
- Superposición de roles
- Superposición de matrices de reporte
- Desconfianza en la delegación
- Difícil comunicación interna
- Resistencia a la capacitación y a la profesionalización
- La sucesión. (En red, Escalona, 2003).

Otra relación, es la clasificación que hace Ginebra (2001) de las debilidades o conflictos en las empresas familiares, las cuales se relacionan a continuación como:

- El nepotismo, cuando la Dirección de la Empresa tiende a favorecer a los parientes en detrimento de "la mejor elección" de personas, o bien, a pagar un mejor sueldo a un pariente o a uno por ser de la familia.
- El enfeudamiento, aunque en todas partes puede darse este encapsulamiento en la propia tarea, a la que se defiende de cualquier injerencia externa, este fenómeno parece que se da más en las empresas familiares (aunque no se sabe de ningún estudio que lo pruebe), especialmente en la 2a. generación, como resultado de una mayor orientación a "no herir al hermano".
- La autocracia, por lo general se presenta en el fundador, que tiende a ver a los hijos como "más pequeños" de lo que vería a un profesional de la misma edad.
- Dificultad general en delegar, dado que el emprendedor-fundador posee, un elevado afán de logro, quizás, mayor que el Director de una empresa no familiar. Por eso le cuesta más delegar.
- El paternalismo
- La anquilosis en las cabezas, esto aunque se da en las empresas no familiares, es más común en las familiares, donde el ritmo de relevo es más por biología que por el análisis de conveniencia. Y los cambios biológicos-sociales en la familia son bastante más espaciados que el promedio con que suelen cambiar las direcciones generales de las empresas.

Buscar gente pequeña, se da generalmente en las empresas familiares, con el fin de no opacar el liderazgo buscado para el hijo, generalmente se busca auxiliares que no puedan hacer sombra.

- Resistencia al cambio, especialmente cuando se trata de cambios tecnológicos, se puede dar con mayor grado en las empresas familiares y en sectores de tradición artesanal.

- Resistencia a abrir el capital accionario, en las empresas familiares, esta apertura atenta contra la propia naturaleza familiar y esto genera reacciones emocionales más fuertes que en el caso de otro grupo financiero no familiar.(p.42)

Definición de Conflicto

Dado lo anterior resulta un poco difícil hablar de conflicto, y es que en realidad existen pocas definiciones, "Toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas".(Davis y Newstrom, 1999, p.337).

Otra definición de lo que significa conflicto es: "Un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte" (Robbins, 1998, p.434). Y respecto a ésta última definición, se puede decir que es amplia a propósito, pues "Describe ese punto en cualquier actividad en desarrollo cuando una interacción se cruza para convertirse en un conflicto entre las partes" (Robbins, 1998, pág.434). Lo anterior "Abarca una amplia gama de conflictos que la gente experimenta en las organizaciones: incompatibilidad de las metas, diferencias entre las interpretaciones de los hechos, desacuerdos basados en las expectativas de comportamientos, y muchos más".(Robbins, 1998, p.434).

La sucesión

Realmente este es un tema un poco difícil de tratar "Hablar sobre sucesión es un tema tan delicado que no merece ser tratado en el lugar más obvio que es el seno familiar. Pero a diferencia de los testamentos que, por definición son para ser abiertos cuando la gente fallezca y que consigna los deseos de esa persona hacia sus herederos, la sucesión dentro de una empresa debe ser tratada desde un principio. Tiene que partirse de la

premisa básica de que el emprendedor quiere que su obra perdure permanentemente".(Grabinsky Steider, 1994, p.85).

Pero en la mayoría de los empresarios familiares este punto no se toca ni se le da la importancia "Tristemente desaparecerá esa fuente de riqueza y satisfacciones para el emprendedor y, aunque respetable la decisión no deja de ser un hecho negativo el que se acabe cualquier negocio. Pero, si se plantea correctamente y con mucho tiempo, la sucesión no debe ser un hecho traumático, sino algo natural" (Grabinsky Steider, 1994, p.85).

Por eso se considera de importancia el planear y pensar sobre la continuidad de la empresa, basada en un proceso de sucesión.

Como "Todo proceso de sucesión tiene origen en un hecho natural; viene dado por la naturaleza finita y el envejecimiento progresivo de las personas; el empresario, llegado a una edad, si quiere asegurar la continuidad de la empresa en la familia y de la familia en la empresa, tendrá que iniciar un conjunto de acciones que lleven hacia la consecución de este doble objetivo. De otro modo, si se ve sorprendido por [la muerte](#) o por una enfermedad que no le permita permanecer al frente de la empresa, las acciones tendrán lugar de la misma forma, pero fuera de su control y quién sabe si fuera del control familiar" (Guinjoan y Llauradó., 2000, p.4).

Por lo general los empresarios tienen en mente que los hijos son los que deben continuar el negocio "Los empresarios familiares acostumbran a decir que sus hijos, desde que nacen, están en el camino de su sucesión y que, por lo tanto, el propio proceso se da de forma natural y espontánea, pero la realidad está lejos de confirmarlo; no es sino una forma de evitar el abordaje serio y metódico de un proceso que resulta doloroso para el propio empresario, ya que se desvanece lo que ha sido su vida hasta el momento, y resulta incómodo para todos los afectados, especialmente los otros familiares y los directivos no familiares" (Guinjoan y cols., 2000, p.5).

Parte de la [planeación](#) estratégica de toda empresa familiar esta el definir un plan de sucesión "Iniciar un Plan de Sucesión equivale a definir una

serie de criterios, planificar unas acciones concretas y fijar unos plazos deseables, al mismo tiempo que implica un compromiso personal del futuro sucedido -y de los otros implicados- en todo el proceso" (Guinjoan y cols., 2000, p.5).

Por lo tanto resulta importante definir en que consiste un proceso de sucesión:

"Un proceso de sucesión es aquel conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desembocan, de forma programada y con las correcciones necesarias, en la sustitución del empresario al frente de la empresa por sucesor(es) de la misma familia" (Guinjoan y cols., 2000, p.5).

Para la elaboración de un Plan de Sucesión es conveniente contar con la experiencia de profesionales en el área "Dado que todas las partes - familiares, directivos no familiares- tienen intereses particulares en el resultado final, el empresario, como mínimo en algunas fases del proceso, deberá contar con colaboraciones externas especializadas en ámbitos concretos (abogados, consultores, etc.) que le ayuden a darse cuenta de las posibles alternativas de actuación desde posiciones más objetivas. Además, en un proceso tan influido por cuestiones emocionales, estos profesionales también reforzarán su necesaria visión desde la distancia" (Guinjoan y cols., 2000, p.8).

3. Clasificación de las PYMES.

Las Pymes en México constituyen el 97% del total de las empresas, generadoras de empleo del 79% de la población y generan ingresos equivalentes al 23% del Producto Interno Bruto (PIB), lo anterior es una clara señal de debemos poner atención a este tipo de empresas y verlas como lo que en realidad son: la base de la economía mexicana. En la Tabla

1 podemos observar la composición de las empresas mexicanas por tamaño y por sector en términos porcentuales.

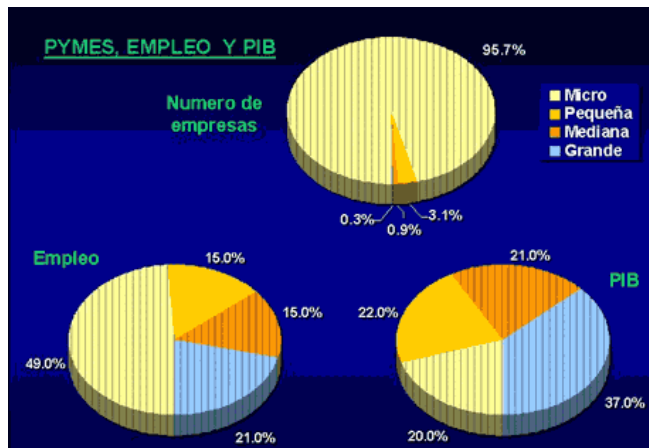
En la Gráfica 1 podemos observar la composición de las empresas mexicanas de acuerdo al empleo que generan y el monto del PIB que representan en términos porcentuales.

Tabla 1. Clasificación de empresas en México por tamaño y por sector en términos porcentuales

Composición por tamaño y sector (participación porcentual)				
Tamaño	Sector			Total
	Industria	Comercio	Servicios*	2,844,308
Micro	94.4	94.9	97.4	95.7
Pequeña	3.7	4.0	1.6	3.1
Mediana	1.7	0.9	0.5	0.9
Grandes	0.4	0.2	0.4	0.3
Total	100	100	100	100

Fuente: Fuente: [http: extraído Marzo 01, 2008 desde http://www.contactopyme.gob.mx/impactopymes.asp?Lenguaje=0&Cve_B=5](http://www.contactopyme.gob.mx/impactopymes.asp?Lenguaje=0&Cve_B=5)

Gráfica 1. Composición de las empresas mexicanas de acuerdo al empleo que generan y el monto del PIB que representan en términos porcentuales



Fuente: Fuente: [http: extraído Marzo 01, 2008 desde http://www.contactopyme.gob.mx/grafos.asp?v=0](http://www.contactopyme.gob.mx/grafos.asp?v=0)

4. Estructuras administrativas no estructuradas. (Topología)

El diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa.

Plantea 5 configuraciones naturales, siendo cada una de ellas una combinación de ciertos elementos estructurales y situacionales

Tipos de Estructura

A) Estructura Simple: la coordinación la lleva la cúspide estratégica mediante

supervisión directa. Mínimo de personal y de línea media. Para contexto estable y simple.

B) Burocracia Mecánica: coordinación a través de la estandarización del trabajo lo que hace que sea creada toda la estructura administrativa.

Contextos un poco más complejos pero estables.

C) Burocracia Profesional: coordinación a través del conocimiento de los empleados, por lo que se necesitan profesionales altamente entrenados en el centro operativo y considerable personal de apoyo. La estructura y línea media no soy muy

elaborados. Contexto levemente dinámico y de complejidad media.

D) Estructura Divisionalizada: coordinación se lleva a cabo mediante la estandarización de productos de distintas unidades de producción. La línea media de cada una de estas unidades o divisiones tiene gran autonomía.

Contexto dinámico.

E) Adhocracia: organizaciones complejas, en que se requiere la combinación de trabajos a través de equipos y coordinados mediante el compromiso común. Tienden a desaparecer la línea y el personal de apoyo (staff).

Entorno altamente complejo y muy dinámico.

La organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes, y adaptarse al entorno.

Fuente:extraída 1 de mar del 2008

<http://mx.answers.yahoo.com/question/index?qid=20070329230508AAAnvU>
Qq

5. Diagnóstico

Normalmente deben llevarse acabo los siguientes pasos:

- 1). Diagnóstico.
- 2). Planteamiento de Conclusiones - Recomendaciones y Soluciones - Plan Maestro (Pueden fijarse Proyectos, Sub Proyectos, Módulos y otros).
- 3). Implantación del Plan (Prioridades y Puesta en Marcha).
- 4). Evaluación y

5). Seguimiento. Como podrá verse, esta misma metodología se asemeja a la de un médico; que diagnostica, plantea la mejora o intervención, se implementa, se evalúa y se logra llevar un seguimiento. En esta misma metodología se asemeja a la de un médico; que diagnostica, plantea la mejora o intervención, se implementa, se evalúa y se logra llevar un seguimiento

En esta similitud, también debo precisar que la empresa - empresario estará sujeto a su predisposición de ser atendida ó asistido. En ocasiones no acuden o no solicitan asistencia técnica y viven con lo que se llama "enfermedad empresarial". En las visitas a empresas se ha observado "el estado depresivo de la empresa - empresario" y con esto limita su desarrollo.

La razón se puede atribuir a que se encuentran sometidos todos los días a obtener metas rutinarias, sin creatividad o algunas sin sentido, o sin un sustento de identificación a sobrevivir, a subsistir, a presiones externas, internas y familiares, que generan "un clima o habitud negativo" donde se va comunicando en relaciones y transacciones hacia: el cliente, proveedores, banca y otros que no se visualizan a primera vista del análisis mismo, por ello es importante la experiencia del diagnosticador en saber, o llegar a percibir dicho clima.

El factor humano es la es la base de éxito de toda organización. Ahí radica lo que anteriormente anotábamos, de cuan es necesario la "Visión Pluri profesional" de las diversas especialidades y ramas que participan y coordinan en la formación y acción de los equipos de trabajo en las posibles soluciones a llevarse acabo.

Hay varios tipos de diagnósticos Empresariales estos pueden ser por su finalidad, naturaleza, alcance, métodos, plazos, características y otras. Por su aplicación pueden ser: Preliminares o Preventivos (mayormente estos diagnósticos deben ser consolidados o reforzados con alguno de los dos siguientes), diagnóstico parcial y diagnóstico integral o general. También se clasifican de acuerdo a su ámbito ó geografía, Diagnóstico: Nacional, Departamental, Sectorial, Industrial, Distrital ó Empresarial. Así encontraremos otras de acuerdo a la diversidad de

ramas y disciplinas. Ejemplo: Diagnóstico: de Potencialidades, de Recursos Humanos, etc.

Todo Diagnostico que se realice debe tener "Un Marco Conceptual" (Principios, Técnicas, Normas, Métodos, Procedimientos y otros) y "Un Marco Aplicable" (Cuadro de Necesidades - Las Radiografías - La Matriz de Diagnóstico - El Cuadro de Causas Efectos - Cuadro de Soluciones, Planes Maestros y otros).

Debemos resumir

¿Qué Objetivos nos muestra el **Diagnóstico Empresarial**?

Una visión tan profunda como sea necesario de la Situación Empresarial.

Examen del Circuito de la Información en la Empresa.

Estudio de la Situación de la Empresa en el Mercado y en su Entorno.

Examen de la Documentación y Tratamiento de ella.

Examen de sus Producciones y Servicios Terminales.

Evaluación Financiera y Control de Gestión Empresarial.

Proporcionar a la Alta Dirección Empresarial - Conclusiones y Recomendaciones.

Prever de Problemas o Efectos, detectando las Vulnerabilidades en la Empresa.

Precisar y Plantear Proyectos y Sub Proyectos. (fuente)

Aplicar las mejoras tomando como base las fortalezas de la Empresa, con la finalidad de lograr un Estado meta Ideal

Capítulo IV. METODOLOGIA

Los modelos utilizados ayudan a desarrollar un diagnóstico de la empresa, teniendo como resultado identificar las áreas de mejora e incrementar su producción de Coricos utilizando para ello los siguientes: el diagnóstico estratégico Igor Ansoff, el modelo FODA, estrategias alternativas y el plan de acción.

El diagnóstico estratégico de Igor Ansoff sirve para identificar si una empresa necesita cambiar su comportamiento estratégico para asegurar su éxito en el ambiente futuro.

Los pasos que se utilizan para realizar el diagnóstico estratégico recurriendo al modelo de Igor Ansoff se presentan a continuación:

1. Dividir el ambiente de la empresa en diferentes áreas estratégicas de negocio.
2. Elegir el límite de tiempo para el diagnóstico estratégico.
3. Identificar el nivel futuro de turbulencia para cada Unidad Estratégica de Negocios (UEN).

Es la repetición del procedimiento para determinar el nivel de turbulencia presente para cada UEN.

Identificar la acometividad estratégica y la respuesta de capacidad de la empresa.

Identificar la acometividad y la respuesta actual.

Elaborar los perfiles de turbulencia, acometividad y respuesta presente y futura de la empresa.

La matriz FODA es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información sobre la empresa y su industria, la cual es útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los aspectos analizados a través del método FODA incluyen: La parte interna de la empresa, que tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la empresa, aspectos sobre los cuales la empresa tiene algún grado de control y la parte externa, que se refiere a las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la

empresa en el mercado seleccionado; circunstancias sobre las cuales la empresa tiene poco o ningún control directo.

El procedimiento a seguir para la realización del FODA es el siguiente:

1. Análisis de las fuerzas externas: culturales, demográficas, ambientales, políticas, legales, gubernamentales, tecnológicas y competitivas.
2. Determinación de las oportunidades y amenazas de la empresa
3. Análisis de las fuerzas internas: Áreas funcionales (Mercadotecnia, Producción, Atención al cliente, Finanzas, Recursos Humanos, Contabilidad, etc.), cultura, clima laboral.
4. Determinación de las fortalezas y debilidades de la empresa.
5. Elaboración de la matriz FODA.
6. Formulación de Estrategias.
7. Elección de la mejor estrategia.

Las estrategias alternativas consisten en: Usar las Fuerzas para aprovechar las oportunidades. (FO. Maximizar – Maximizar), Usar las fuerzas para evitar las amenazas (FA. Maximizar- Minimizar.) , superar las debilidades aprovechando las oportunidades en el mercado (DO. Minimizar. - Maximizar) y reducir las debilidades y evitar las amenazas (DA. Minimizar-Minimizar).

El plan de acción es el conjunto de actividades y conductas por medio de los cuales se trata de desarrollar la estrategia y alcanzar el objetivo estratégico trazado. Sus pasos son los siguientes:

- Objetivo claro, conciso y medible.
- Estrategias que reflejen el camino a seguir para lograr el objetivo.
- Tareas que describan los pasos exactos para el cumplimiento de las estrategias.

- Tiempos reales de cumplimiento en inicio y fin de cada tarea.
- Responsables directos de cada tarea.
- Seguimiento constante y evaluación de cumplimiento.
- Evaluación final para replanteamiento del plan de acción o elaboración de otro.
- El objetivo del plan de acción es ayudar a organizar, planear, ejecutar, evaluar y corregir situaciones prioritarias que repercuten en la eficiencia y competitividad.

5.1. Situación actual de la empresa

5.1.1 Antecedentes

La empresa esta pasando por un mal momento ya que algunos empleado abusaron de la confianza otorgada. El sistema de producción de la empresa es manual, razón por la cual la empresa tiene la necesidad de reclutar y seleccionar personal ajeno a la familia, desgraciadamente se contrataron empleados que tenían como objetivo principal conocer el proceso de elaboración de los diferentes productos y sustraer las recetas de los mismos; esta situación provoco una actitud de desconfianza por parte del empresario que le ha impedido crecer ya que se rehúsa a contratar mano de obra.

Por otro lado un punto favorable para la empresa es que tiene mas demanda que oferta de sus productos y no cuenta con la capacidad de producir lo que la demanda pide , compró maquinaria para aumentar la producción pero no tiene espacio para instalarla, sus productos son solicitados también en Inglaterra y Estados Unidos .

La empresa no cuenta con manuales o procedimientos especificados de ningún tipo y esta en el régimen general por lo que su pago de impuestos se ha incrementado lo cual esta perjudicando por una parte ya que no esta vendiendo la cantidad que debería, la empresa tiene una demanda insatisfecha del 1000 paquetes al mes, por lo cual se considera que hay que eficientar la producción.

Actualmente esta pagando \$3 000.00 pesos de renta y \$6 000.00 pesos de luz que es una de los servicios mas caro para la empresa, sus insumos han subido debido al incremento del maíz y de que los granos se consideran en la actualidad un combustible, anteriormente le afectaba la gasolina.

No cuenta con una etiqueta distintiva, solo es amarilla y dice COOKIS coricos (y eso porque al Sr. De niño le decían cookis)

➤ **MISIÓN**

Satisfacer el gusto de la familia en la de alimentos de alta calidad a base de harina de maíz de tal modo que aumenten su consumo.

➤ **VISIÓN**

Ser una empresa mexicana con un posicionamiento en el mercado extranjero dando a conocer lo que produce, la cocina tradicional mexicana

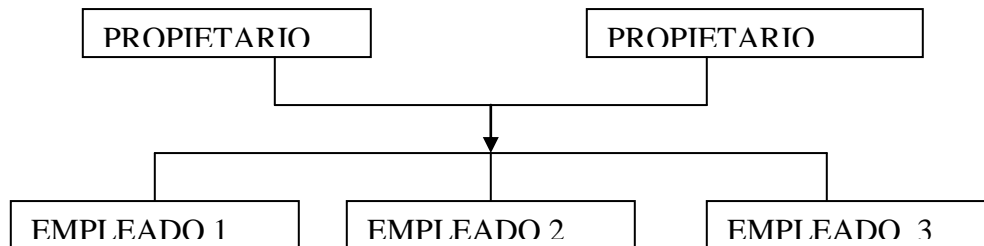
➤ **TIPO DE EMPRESA**

Es una empresa manufacturera, ya que se dedica a la transformación de la materia prima –(la harina de trigo)- en productos –coricos, coyotas y tortillas- que los clientes consumen directamente. Es una micro empresa del ramo alimenticio. La empresa tiene 10 años y los empleados 7 años con ellos, se paga a destajo, a veces llegan a ganar hasta \$2 000.00 pesos a al semana.

➤ **UBICACIÓN Y TAMAÑO DE LA EMPRESA**

Microempresa de 5 empleados, ubicada en el Cañón núm. 100, Colonia Altamira, Tijuana Baja California. Ubicación de acceso que permite llegar las materias primas y la mano de obra pero, sobre todo, hace factible una buena segmentación de producto para que éste llegue de manera rápida al cliente

➤ **ORGANIGRAMA**



➤ LA RECETA

Ingredientes:

1.- 500 grs. de manteca de cerdo o res



2.- 500 grs. de azúcar-



3.- 2 huevos



4.- 1 kg de harina de maíz



5.-1 pizca de sal



6.- 1 cucharadita de polvo para hornear



7.- 1 taza de jugo de naranja



8.- ¼ de taza de jugo de limón



Utensilios:

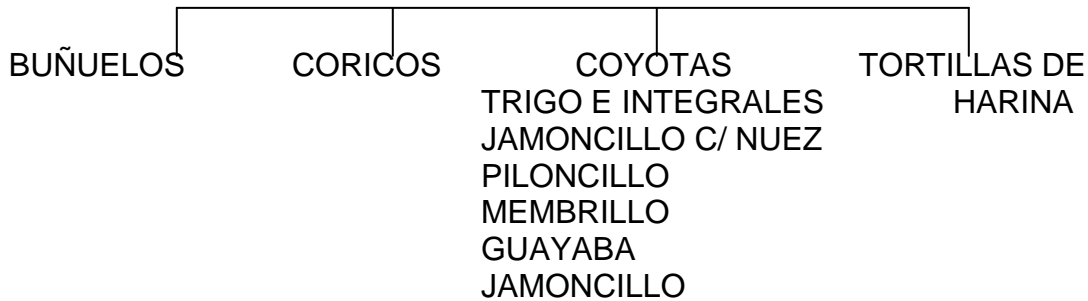
Charola especial, licuadora.

Modo de preparación:

Cremar la manteca junto con el azúcar, agregar uno a uno los huevos sin dejar de batir; se incluye la harina, sal, polvos para hornear y los jugos para formar una pasta, con la que se confeccionan las rosquillas y se acomodan en charolas engrasadas y enharinadas. Se introduce al horno precalentando a 175 grados C, por espacio de 15 minutos aproximadamente. Con un poco de paciencia y a disfrutar los tradicionales coricos sinaloenses que son como unas galletitas especiales.

(Nota la receta origina no esta confirmada)

➤ **MEZCLA DE PRODUCTOS OFERTADOS**



➤ **ATRIBUTOS DEL PRODUCTO**

- ✓ De maíz
- ✓ Integrales
- ✓ Menos grasa
- ✓ Mejor sabor casero
- ✓ Crujientes o mas doradas que la competencia sin llegar a estar quemados
- ✓ Textura polvorosa o terrosa
- ✓ La textura puede ser mas fina si se quiere
- ✓ Los sabores pueden ser canela ,vainilla ,naranja y limón
- ✓ Son horneados
- ✓ Menos calorías
- ✓ Precio accesible
- ✓ Tamaño grande
- ✓ Gramos
- ✓ Fecha de caducidad

➤ **DESVENTAJA DEL PRODUCTO**

- ✓ El sabor es mas seco que el de la competencia
- ✓ Solo maneja una presentación y un precio

➤ **NECESIDAD QUE CUBRE**

- Hambre
- segmentación personal
- impulso
- Relación costo beneficio
- Valores nutritivos
- Mejores para consumir los diabéticos
- En el caso de Exportación es la nostalgia y añoranza por un producto originario de su país de origen

5.1.2. MERCADO ACTUAL

Vende en Tijuana y Tecate a empresas detallistas de las cuales son 8 clientes fuertes colocados en las diferentes zonas de la ciudad. (sus clientes son: pollos Guamúchil, frutería el cañaveral, abarrotes el Lago , entre otros)

Cabe mencionar que Logra colocar 500 paquetes cada mes en los Estados Unidos sin él proponérselo, ya que una persona es la que viene por los productos y se los lleva, actualmente no tiene vendedores propios también llega a colocar 1500 paquetes en Inglaterra cada 3 meses, por que hay una persona que le solicita esa cantidad y la envía por servicio postal

5.1.3. VENTAS ACTUALES

Ventas diarias (disminuyendo en el verano y dejando de producirse el buñuelo)

		Precio detallista	precio público
BUÑUELOS	140 PAQUETES	\$14.00 PESOS	\$20.00
CORICOS	140 PAQUETES	\$ 8.00	\$12.00
COYOTAS	140 PAQUETES	\$ 9.00	\$12.00
TORTILLAS DE	170 PAQUETES	\$14.00	\$18.00 a \$20.00

Producción semanal de coricos 840

Producción mensual de coricos 3360* \$8= 26 880 precio detallista

Utilidad distribuida en los detallistas \$ 13 440

Demanda actual de 4360

5.1.4. COMPETENCIA

➤ **COMPETENCIA INDIRECTA:** son todas las galletas y panes ya sean marcas americanas o mexicanas o de cualquier otro origen

➤ **COMPETENCIA LOCAL**

la nueva fama, la libanesa, coricos malverde y el troquelado las 2 ultimas no se tiene información



La principal competencia directa, es la panadería La Nueva Fama, es un empresa que se dedica a la elaboración de galletas de maíz mejor conocidas como coricos. También produce galletas de trigo y panes integrales. Son una empresa que se fundo en el año de 1960 por el señor Irineo Jiménez Guzmán y su señora esposa Isabel Gómez de Jiménez.

En la actualidad es administrada por la familia Jiménez Gómez (Grupo Jimego).

La dirección de esta empresa es:

La Nueva Fama

Callejón Revolución No. 2391 Col. Simental, Mexicali B. C.

Teléfono: (686) 556-23-36, (686) 559-69-76

La Nueva Fama es una empresa cien por ciento mexicalense con más de 40 años, dedicados a la elaboración de coricos, las famosas galletas de la región del pacifico y noroeste de México. Fabricados con la receta tradicional, la línea de productos de la nueva fama se posiciona como líder en ventas en el mercado local, además de exportar sus producto ha diversos puntos de Estados Unidos Como se puede ver, aunque esta empresa no sea tijuanaense, es nuestra principal competencia ya que se dedica al mismo giro, elabora el mismo producto, y tiene mucho mas tiempo de establecida, es decir, ya tiene un posicionamiento mas grande que nuestra empresa. Además de la variedad de productos que maneja.

Nuestra principal ventaja es el nuevo concepto que manejaremos, la nueva imagen del producto y la flexibilidad que se tendrá para incorporar nuevos sabores a los Coricookies.

- Competencia directa o semi directa ya que son las marca que mas se están comercializando o solicitando los mexicanos



\$22.95 *8 PAQ



4.95



4.95



4.50



4.50



1.25



3.95



1.95



3.95



0.95



1.95

Todas estas marcas compiten por aumentar su participación de mercado y se consideran competencia indirecta a demás de otras de la localidad.

➤ **VENTAJAS COMPETITIVAS**

Los coricos, las coyotas y las tortillas de harina cuentan con ventajas competitivas tales como:

- Sabor agradable
- Productos de calidad nutritiva
- Productos recién procesados
- 100% natural, que no contiene conservadores

5.2. Diagnóstico de la empresa

5.2.1. Modelo FODA

El diagnóstico empresarial, es una herramienta administrativa que permite examinar de manera exhaustiva los planos organizativo dinámico, funcional, estructural y de comportamiento de una empresa, para detectar situaciones anómalas y proponer las soluciones que sean necesarias.

El realizar un análisis de la empresa a través de un diagnóstico efectivo, permite determinar aquellas situaciones que no favorecen a la empresa misma que se tendrán que corregir. Lo más importante es que las alternativas para solucionar los problemas identificados deben implementarse considerando los siguientes elementos.

*Cultura y clima laboral.

*Recursos humanos

*Estructura y procedimientos actuales

*Características del mercado

*Recursos de la empresa,

*como la misión y visión de la empresa.

Existen diferentes métodos para llevar a cabo un diagnóstico de una empresa, en este caso se llevara a cabo a través del método FODA este permite al analista identificar variables internas como externas ,de tal forma que al momento de cruzarlas se puede determinar la situación actual de la empresa .Cabe aclarar que se esta aplicando el método FODA alterado, ya que esta matriz no es propia del modelo sino que son alteraciones que el modelo a recibido a través del tiempo y con el objetivo de subsanar las debilidades que le han encontrado en este caso

esta propuesta la establece Rodrigo Varela en su libro Innovación Empresarial, arte y ciencia en la creación de empresas de la editorial Prentice Hall en el 2001 en su segunda edición.

El análisis interno, da como resultado la identificación de las debilidades y fortalezas de la empresa .en cambio en análisis externo permite identificar las amenazas y oportunidades de la empresa .Determinando la situación actual de la empresa se podrán identificar con mayor claridad aquellas áreas que requieren de atención así como las posibles alternativas de solución.

El procedimiento a seguir para la realización del FODA es el siguiente:

1. Análisis de las fuerzas externas: culturales, demográficas, ambientales, políticas, legales, gubernamentales, tecnológicas y competitivas.
2. Determinación de las oportunidades y amenazas de la empresa
3. Análisis de las fuerzas internas: Áreas funcionales (Mercadotecnia, Producción, Atención al cliente, Finanzas, Recursos Humanos, Contabilidad, etc.), cultura, clima laboral.
4. Determinación de las fortalezas y debilidades de la empresa.
5. Elaboración de la matriz FODA.
6. Formulación de Estrategias.
7. Elección de la mejor estrategia.

Las estrategias alternativas consisten en: Usar las Fuerzas para aprovechar las oportunidades. (FO. Maximizar – Maximizar), Usar las fuerzas para evitar las amenazas (FA. Maximizar- Minimizar.) , superar las debilidades aprovechando las oportunidades en el mercado (DO. Minimizar. - Maximizar) y reducir las debilidades y evitar las amenazas (DA. Minimizar-Minimizar).

El plan de acción es el conjunto de actividades y conductas por medio de los cuales se trata de desarrollar la estrategia y alcanzar el objetivo estratégico trazado. Sus pasos son los siguientes:

1. Objetivo claro, conciso y medible.
2. Estrategias que reflejen el camino a seguir para lograr el objetivo.
3. Tareas que describan los pasos exactos para el cumplimiento de las estrategias.
4. Tiempos reales de cumplimiento en inicio y fin de cada tarea.
5. Responsables directos de cada tarea.
6. Seguimiento constante y evaluación de cumplimiento.
7. Evaluación final para replanteamiento del plan de acción o elaboración de otro.
8. El objetivo del plan de acción es ayudar a organizar, planear, ejecutar, evaluar y corregir situaciones prioritarias que repercuten en la eficiencia y competitividad.

5.2.1.1 Matriz de evaluación de los factores internos

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fuerzas			
Administración adecuada de inventarios	.04	2	.08
Personal capacitado	.05	2	.1
Capacidad suficiente para albergar inventarios.	.03	2	.06
Cultura de trabajo	.03	3	.09
Estructura burocrática y rígida	.04	1	.04
Eficiencia en entrega de pedidos, con clientes actuales	.06	2	.12
Servicio personalizado	.06	3	.18
Innovación de sus productos			

Cambio de Local con oportunidad de compra	.07	4	.28
El sabor del producto es muy bueno y diferentes	.04	3	.12
	.08	4	.32
Debilidades			
Falta de planeación operacional	.04	2	.08
Falta de control en las cuentas bancarias	.03	2	.06
No existen procedimientos formales	.04	2	.08
No tiene crédito con proveedores	.03	2	.06
No se cuenta con la tecnología adecuada para cubrir su nivel de demanda	.06	1	.06
El propietario tiene el control pero tiene miedo de confiar en los empleados sus formulas.	.07	1	.07
La producción es en forma manual.	.06	2	.12
Se paga a destajo	.04	2	.08
Esta en régimen general, incremento de impuestos	.06	1	.06
Faltad de capacidad de producción	.07	1	.07
Total	1.00		2.15

Interpretación :La empresa obtuvo un total ponderado ligeramente por debajo de la media , lo que indica que es una empresa relativamente se caracteriza por ser débil internamente , por lo que tiene que cuidar mucho sus debilidades.

5.2.1.2 Matriz de evaluación de los factores externos

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
Expansión a otras zonas en Los Ángeles e Inglaterra	.08	4	.32
Ubicación del negocio	.04	2	.08
Calidad de los productos	.08	4	.32
Mejorar imagen de la empresa	.07	3	.21
Mayor participación de mercado	.05	2	.1
Alianza con competidores	.05	2	.1
Diferenciación en el producto y servicio	.09	4	.36

Entrar al segmento de mercado de las personas que consumen producto de dieta y fibra	.08	4	.32
AMENAZAS			
Nuevos competidores	.07	1	.07
Productos de mejor calidad	.07	2	.14
Alianza entre competidores	.07	1	.07
La competencia cuenta con tecnología	.09	1	.09
Materia prima con inflación regularmente	.09	1	.09
La productividad de la industria es mayor que la de la empresa	.07	2	.14
Total	1.00		3.04

Interpretación : La empresa obtuvo un total ponderado por arriba de la media, lo que indica que es una empresa relativamente esta capitalizando las oportunidades y evitando las amenazas .

5.2.2. Interpretación de los resultados

De las debilidades que más le están afectando a la empresa son:

- la Falta de planeación operacional
- falta de procedimientos formales,
- que el empresario no tiene confianza en sus empleados
- y el quiere tener todo el control
- el mas significativo fue la producción en forma manual,
- que por lo tanto están afectando sus costos ya que paga a destajo
- Una de las amenazas que mas le pueden afectar a la empresa es que hay productos mas competitivos y mejor calidad
- Y la productividad de la empresa esta por debajo de la industria.
- Que la competencia si cuenta con la tecnología

Matriz FODA

	Fuerzas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> • Administración adecuada de inventarios • Personal capacitado • Capacidad suficiente para albergar inventarios. • Cultura de trabajo • Estructura burocrática y rígida • Eficiencia en entrega de pedidos, con clientes actuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planeación operacional • Falta de control en las cuentas bancarias • No existen procedimientos formales • No tiene crédito con proveedores • No se cuenta con la tecnología adecuada para cubrir su nivel de

	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio personalizado • Innovación de sus productos • Cambio de Local con oportunidad de compra • El sabor del producto es muy bueno y diferentes 	<p>demanda</p> <ul style="list-style-type: none"> • El propietario tiene el control pero tiene miedo de confiar en los empleados sus formulas. • La producción es en forma manual. • Se paga a destajo • Esta en régimen general, incremento de impuestos • Faltad de capacidad de producción en 15%
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expansión a otras zonas en Los Ángeles e Inglaterra • Calidad de los productos • Mejorar imagen de la empresa • Mayor participación de mercado • Alianza con competidores • Diferenciación en el producto y servicio • Entrar al segmento de mercado de las personas que consumen producto de dieta y fibra • Ubicación del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Colocar sus productos en mercados externos en forma formal • Fortalecer política de innovación • Innovar constante del producto ante la demanda del mercado • Mejorando constantemente la calidad de sus productos • Mejorando imagen de la empresa • Diseño de logotipo, slogan, empaque, publicidad • Aumentar su participación en el mercado en un 20% • Monitorear constantemente a la competencia • Crear alianzas canales de distribución adecuados • Modificar su estructura actual para una buena atención y servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer métodos de trabajo estandarizados • Diseño de procedimientos de métodos de trabajo • Capacitar al personal en nuevos métodos • Solicitar un préstamo para eficientar la producción mediante tecnología

	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionar el negocio en la mente del consumidor • 	
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos competidores • Productos de mejor calidad • Alianza entre competidores • La competencia cuenta con tecnología • Materia prima con inflación regularmente • La productividad de la industria es mayor que la de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capacitar al personal para elaborar un mejor producto y minimizar el efecto de la competencia</i> • <i>Solicitar un préstamo para compra de tecnología</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficientizar el sistema presupuestario • Mejor control en las cuentas bancarias • Diseñar un sistema de acuerdo a las características del negocio • Asesorarse de especialistas

5.2.3 Identificación y análisis del problema o área de mejora.

De acuerdo con los hallazgos encontrados es evidente la que la empresa tiene poca capacidad de producción ,tiene que desarrollar los mecanismos para eficientar la producción ,que le permita tener una mejor organización interna de las siguientes áreas : operacional , métodos de trabajo , implementar procedimientos y mecanismos que le permitan adquirir tecnología

5.3. Aplicación del modelo de Igor Ansoff.

Se tomó la metodología de Ansoff para realizar el diagnóstico de la unidad estratégica del negocio, con respecto a su medio ambiente, su agresividad estratégica y la respuesta a sus capacidades. El cuestionario fue adaptado al negocio, (anexo1). Este instrumento fue aplicado a 2 personas que corresponde a los dueños del negocio, los resultados promedios se presentan a continuación.

El panorama del medio ambiente el negocio lo visualiza a tres años dentro de los cuales la turbulencia, la complejidad del cambio, el nivel de incertidumbre y la percepción del futuro que tendrá en ese tiempo.

RESUMEN DE PROMEDIOS OBTENIDOS		
MEDIO AMBIENTE		3.3
AGRESIVIDAD		2.1
ESTRUCTURA	1	
MERCADOTECNIA	2.28	
ADMINISTRACION	2.2	
CULTURA	3	

El resultado del medio ambiente es de 3.3. En un futuro la estructura del mercado será nuevos participantes. La frecuencia con que se desarrollarán en el futuro las estrategias de mercadotecnia será alta. La presión que ejercerán los clientes será fuerte. En el futuro la capacidad de la industria para enfrentar la demanda será un poco mayor a la oferta. El servicio y la frecuencia en que aparecerán nuevos productos (iguales o sustitutos) en la industria serán altos

La agresividad dio un resultado de 2.1 Lo cual nos indica que en el campo de la estrategia no esta fortalecida y en comparación con un ambiente competitivo, la empresa se ve poco rentable y en forma crónica, la empresa tendrá que ser capaz de realizar los cambios necesarios para ajustarse a su medio ambiente.

La Estructura tiene como resultado un 1. El sistema de organización de la empresa es burocrático. El grado de flexibilidad organizacional es rígido, el centro de poder se encuentra en el administrador, que en este caso es uno de los dueños del negocio.

Sus sistemas de información son en base a precedentes y por lo tanto las señales las desvían a los estados contables Lo cual nos indica que esta empresa si quiere crecer y ocupar un lugar en el mercado en el futuro, tendrá que realizar cambios adecuados para poder enfrentar su medio ambiente

En la Mercadotecnia se observa un resultado de 2.28. Su agresividad en las ventas es moderada y responden a la competencia solo cuando se siente atacada la empresa. En promoción y publicidad los productos hablan por si solos. Utilizan el concepto de mercadotecnia tradicional, destinándose un porcentaje bajo a la mercadotecnia.

• **La Administración presenta un resultado de 2.2.** El estilo de liderazgo del negocio es autoritario y a veces motivador hacia un propósito. Los problemas se resuelven en base a acierto y error. El riesgo se enfrenta buscando el riesgo familiar. El modelo que se utiliza como factor clave para el éxito es el del crecimiento efectivo que responde a las necesidades del mercado

La cultura arroja un resultado de 3. Los valores y las actividades del negocio es el de diversificar la actitud al cambio, es familiar. Los criterios para alcanzar el éxito es eficiencia en los resultados.

5.3.1. Determinación del Perfil Estratégico.

Con base en los resultados arrojados por este modelo, se elabora el perfil estratégico del negocio, determinando que el mismo presenta una brecha, desviación o variación que se da entre la posición que tiene la organización – donde está– y la posición que debería tener –posición deseable–.

Se requiere alinear sus estrategias y capacidades con el entorno. El nivel de turbulencia es cambiante, pero el futuro es conocido. La agresividad se encuentra en la creación de nuevos productos y en la eficiencia de la producción, enfoque de investigación para la innovación y dirigida hacia nuevos mercados.

La brecha que se presenta en las capacidades requiere que se escale hasta el nivel 4 para alinearla con las estrategias y así exista una estabilidad para continuar en busca de la eficiencia.

5.3.2. Identificación y análisis del problema.

5.3.2.1. Identificación del problema.

En base a los resultados obtenidos por la aplicación del método FODA lo cual se identifica los siguientes problemas:

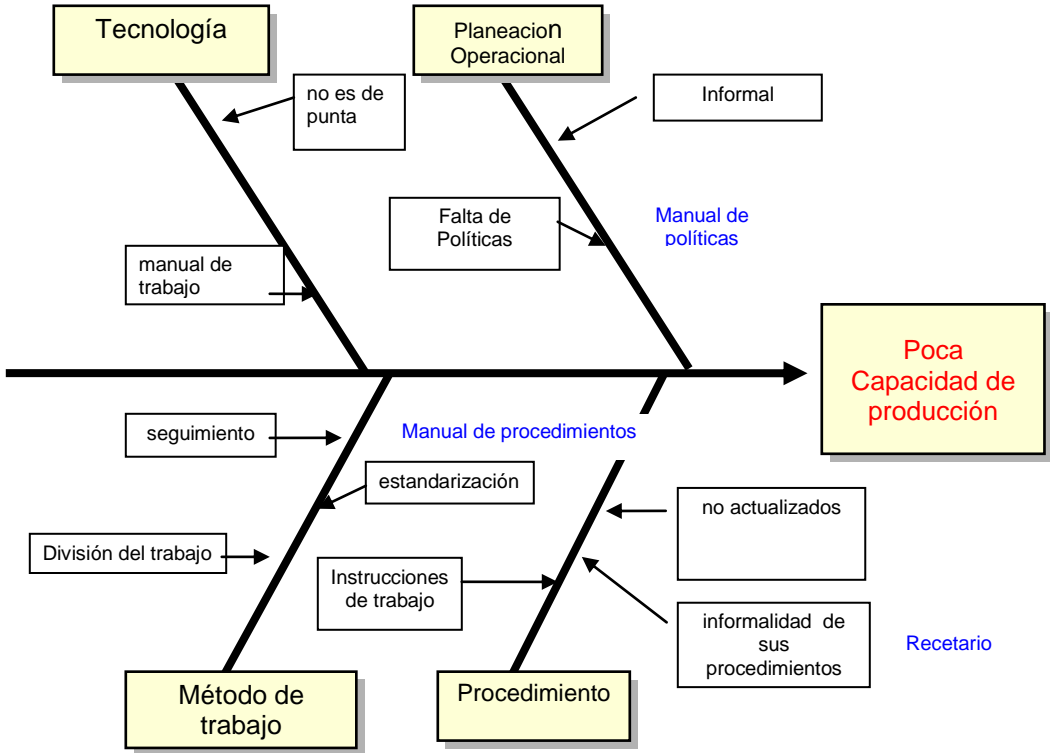
De acuerdo con los hallazgos encontrados es evidente la que la empresa tiene poca capacidad de producción ,tiene que desarrollar los mecanismos para eficientar la producción ,que le permita tener una mejor organización interna de las siguientes áreas : operacional , métodos de trabajo , implementar procedimientos y mecanismos que le permitan adquirir tecnología

Y realizando un análisis comparativo con la aplicación del modelo de Igor Ansoff este también nos arroja que el problema esta en las capacidades de la empresa y que esta tiene que eficientar sus estrategias para hacer frente a la agresividad de medio ambiente y esta tiene que ser sostenida por la eficiencia en la producción

Por lo anterior se concluye que el área que la empresa debe de atender con el objetivo de incrementar el 33% de la producción, es el hecho de que no existen procedimientos formales.

No existe un Manual de procedimientos donde se especifiquen las actividades de cada miembro de la empresa, esto le permite al administrador exigir a los responsables sobre posibles pérdidas o manejo de materiales y él se pueda enfocar en mejorar el funcionamiento del negocio e incrementar la producción, estableciendo controles que le permitan tomar mejores decisiones.

5.3.2.2. Análisis del problema



5.4. Propuesta Solución

Se utilizó la matriz de decisiones, porque es una herramienta que proporciona objetividad al proceso de identificar criterios difíciles de evaluar y que están relacionados con diferentes alternativas de solución .

La calificación que se estableció para evaluar las diferentes alternativas es la siguiente :

CALIFICACION	VALORACION
1	Deficiente
3	Bien
5	Excelente

CRITERIOS

Alternativas	Costo	Tiempo	Efectividad	Factibilidad	Total
Manual de políticas	5	3	5	3	16
Establecer un Manual procedimientos	5	3	5	3	16
Solicitar un préstamo para comprar tecnología	3	1	3	3	10
Eficiente distribución de la empresa	5	5	5	5	20

Proteger sus formulas	3	1	5	3	12
Diseñe un contrato para el personal para protección de sus formulas y procesos	5	5	5	5	20
Quitar el pago a destajo a sus nuevos empleados	3	3	3	3	12
Automatizar su producción ,cuidando su sabor	3	5	5	5	18
Establecer controles	3	5	3	5	16
Mejorar la imagen de la empresa	3	3	5	3	14

5.5. Plan de acción

Objetivo	LINEAS DE ACCION	METAS	RESPONSABLE	PLAZO
Establecer métodos de trabajo sistematizados.	<p>Análisis de métodos de trabajo actuales.</p> <p>Describir actividades para elaboración del producto.</p> <p>Desarrollar registro las formulas de sabor y consistencia del producto en la dependencia correspondiente</p>	<p>Definir métodos de trabajo estandarizado</p> <p>Estandarizar la identidad de sus productos.</p>	Consultoría	12 meses
Diseño de procedimientos de métodos de trabajo	<p>Desarrollar procedimientos en caso de que el negocio. decida crecer</p> <p>Capacitar al personal.</p> <p>Diseñar un lay out adecuado para la empresa</p>	Establecer un sistema de calidad y servicio.	Consultoría	6 meses
Eficientizar el sistema presupuestario	<p>Diseñar un sistema acorde con los requerimientos del negocio.</p> <p>Asesorarse por especialistas</p>	<p>Optimizar decisiones.</p> <p>Conservar la capacidad para adquirir equipo.</p>	Consultoría	18 meses
Mejorar imagen de la empresa	<p>Diseño de logotipo, empaque, envoltura, slogan, carteles, volantes, publicidad.</p> <p>Identificar, productos (sabores)</p>	Posicionar el negocio en la mente del consumidor	Consultaría	18 meses.

Capítulo VI. . Conclusiones y Recomendaciones

Las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron como resultado de la aplicación de los modelos anteriores nos muestra que el negocio no tiene un poder

de negociación con los proveedores, pero por el monto de las adquisiciones con relación al total de los egresos no es representativo.

La rivalidad entre sus competidores actualmente es fuerte y tiene un gran efecto, y representa una amenaza latente

La inversión de capital es la requerida considerando el nivel actual tanto para el mejoramiento del lay out y de la maquinaria

Las condiciones de los factores actualmente representan mayores desventajas, ya que se ve que las condiciones cambien en el mediano plazo, ya que los insumos están subiendo debido a que el maíz en México no tiene una planeación de su producción, tampoco de su importación y a demás agregando que los granos se a descubierto que funcionan como combustible eso a futuro afectara a la industria de la tortilla y producto derivados del maíz

Al determinar el sistema de valor y la cadena de valor, las actividades primarias de logística interna y externa muestran un trabajo eficiente.

La matriz de estrategia genérica muestra que la posición de la empresa tiene una diferenciación ventajosa en el panorama corto por el servicio que proporciona.

El análisis FODA también muestra una ventaja posicional debido a los servicios que ofrece, sin embargo en capacidad de producción se encuentra por debajo de sus competidores.

Del Modelo de Igor Ansoff para determinar la Turbulencia, los tres niveles en los que se encuentra el negocio y sus brechas son: tanto en el medio ambiente, la agresividad y en capacidades se encuentra en una posición desalineada y se tiene que buscar mecanismos para alinear las capacidades y la estrategia al medioambiente.

Se le recomienda a la empresa el diseño de una estrategia para conservar a sus clientes e incrementar la penetración en el mercado local. Así como eficientar la producción para abastecer la demanda.

Así como mejorar su imagen, publicidad y promoción en base a las propuestas establecidas en el Plan de acción.

Fuentes de información

Valenzuela, J. Las tecnologías de información en las pequeñas y medianas empresas (PYME's). Consultado el 28 de Mayo del 2004, en <http://www.monografias.com/trabajos13/artpymes/artpymes.shtml>

Vázquez, R. PYMES y la vanguardia tecnológica en sistemas de información. Consultado el 21 de Mayo del 2004, en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp/pymessii.htm>

Zorrilla, J. Importancia de las PYMES en México y para el Mundo. Consultado el 20 de Mayo del 2004, en <http://www.gestiopolis.com/canales2/economia/pymmex.htm>
Por: Ing Sandra P. Treviño A.

Arzate, O. Uso de los Sistemas de Soporte a la Decisión en Empresas Mexicanas. Consultado el 1 de Junio del 2004, en <http://www.monografias.com/trabajos15/uso-soportes/uso-soportes.shtml>

La Dirección Estratégica en la práctica empresarial. Editorial Iberoamericana Wilmintong. 2004.

2. Porter, Michael E. Estrategia Competitiva. Editorial CECSA, México.2004.

3. Porter, Michael E. Las Ventajas Competitivas de las Naciones. Editorial CECSA, México.2004.

4. Porter, Michael E. Ser Competitivo. Editorial CECSA, México. 2004.

ART. DE INTERNET "TÉCNICA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO, 23 DE Enero de 2008

http://ces.unicauca.edu.co/archivos/articulos/tecnicas_decisiones_en_grupo.pdf

<http://estudiantes.gedgo.com/downloads/USAk4.pdf> , SECTOR PANADERIA Y BOLERIA , DE LA PAG1 A LA 5, OBTENIDO EL 12 DE JULIO

U. S. Census Bureau
F. D. A. Snack food Association
NTDB

Cámara Nacional del Maíz Industrializado - Artículo publicado en el primer número de la revista Tonalí Centli.

<http://www.laneta.apc.org/ciepac/boletines/chiapasaldia.php?id=239>, el día 12 de julio del 2007

Fuente de información
Instituto Valenciano de la Exportación
IVEX MÉXICO
<http://www.ivex.es/home.html>

OPORTUNIDADES DE MERCADO PARA PRODUCTOS COLOMBIANOS EN
ESTADOS UNIDOS
[http://www.proexport.org/VBeContent/library/documents/DocNewsNo444Document
No121.PDF](http://www.proexport.org/VBeContent/library/documents/DocNewsNo444DocumentNo121.PDF)

CUESTIONARIO

El instrumento utilizado para recolectar la información del Modelo de Igor Ansoff, El instrumento consta de seis partes, que permiten conocer el medio ambiente, agresividad y capacidades a través del diagnóstico estratégico.

El instrumento se divide en las siguientes partes:

Partes	Cantidad de preguntas
Medio ambiente	13
Agresividad	7
Cultura	3
Estructura	9
Mercadotecnia	7
Administración.	5

Las últimas cuatro partes del cuestionario miden la capacidad de la empresa.

Cuestionario de Igor Ansoff

MEDIO AMBIENTE

1.- En un futuro, ¿cual sería la estructura del mercado?

Monopólica Oligopólica Oligopólica Nuevos participantes en forma sorpresiva

2.- En su opinión, ¿cómo clasifica la participación de la empresa geográficamente en el futuro?

Local Inter-estatal Inter-estatal Regional-países Mundial

3.- ¿Cuál es la frecuencia en que se desarrollarán en el futuro nuevas estrategias de mercadotecnia en la empresa?

No habrá Baja Cambios moderados Alta Revolucionaria

4.-¿ Cómo considera que ejercen presión los clientes en la empresa?

No habrá Débil Con fuerza Insistente y demandante Amenazante y cambio

5.- ¿Cuál será en el futuro la capacidad de la industria para enfrentar la demanda?

La capacidad será:

Muy inferior a la demanda	Menor que la demanda	Igual a la demanda	Un poco mayor a la demanda	Mayor o doble que la demanda
---------------------------	----------------------	--------------------	----------------------------	------------------------------

6.- ¿Qué grado de presión ejercerá el Gobierno en la industria?

Ninguna	Poca	Fuerte	Demandante	Peligrosa
---------	------	--------	------------	-----------

7.- ¿Cómo considera que será la diferencia del servicio en el futuro?

Sin cambio	Poco o baja	Mediana o moderada	Mucha o alta	Revolucionaria o drástica
------------	-------------	--------------------	--------------	---------------------------

8.- ¿Cuál será la frecuencia en que aparecen nuevos productos (iguales o sustitutos) en la industria?

Sin cambio	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
------------	------	----------	------	----------

9.- ¿Cómo considera que será el comportamiento del ciclo de vida del servicio?

Corto	Moderado	Razonable	Largo	Muy largo
-------	----------	-----------	-------	-----------

10.- ¿Cómo considera que se dará el ritmo de cambio de la tecnología?

Muy lento	Lento	Moderado	Rápido	Discontinuo
-----------	-------	----------	--------	-------------

11.- ¿Qué opina de la diversidad en las tecnologías?

No habrá diversidad en la tecnología	Si habrá
--------------------------------------	----------

12.- ¿Cuáles serán los factores claves del éxito en la mercadotecnia?

Control de varios	Mayor porcentaje sobre un segmento del mercado de bajo costo de producción	Diferenciación en la imagen del producto	Mayor servicio al menor costo	Un producto o servicio milagroso o identificación de necesidades
-------------------	--	--	-------------------------------	--

13.- ¿Cuáles serán los factores claves de éxito en la innovación?

Reducción de costos	Adaptar el producto a las necesidades del mercado	Hacer mejoras con la tecnología	Innovación del producto	Crear un nuevo producto basado en una nueva tecnología
---------------------	---	---------------------------------	-------------------------	--

AGRESIVIDAD

14.- ¿Cuál es su forma de responder al cliente?

Se ignora	Nuestro servicio es el cliente	Nos anticipamos a las necesidades del cliente	Identificamos sus necesidades satisfechas	Identificamos sus necesidades latentes
-----------	--------------------------------	---	---	--

15.- ¿Cuál es su enfoque para el desarrollo de servicio?

Eficiencia en el proceso	Imitación de servicios	Se mejoran constantemente	Se innovan los servicios	Somos pioneros en la creación de nuevos servicios
--------------------------	------------------------	---------------------------	--------------------------	---

16.- ¿Cuál es el ciclo de vida de sus productos?

Muy corto	Corto	Moderado	Largo	Muy largo
-----------	-------	----------	-------	-----------

17.- ¿Cómo se desarrolla su mercado?

Mantener nuestro clientes	Seguir a los competidores	Expandirnos en mercados familiares	Creer en mercados externos	Crear nuevos mercados
---------------------------	---------------------------	------------------------------------	----------------------------	-----------------------

18.- ¿Cuál es su enfoque de investigación?

No se lleva a cabo la investigación	Se imita la tecnología	Se mejora la investigación	Se adapta a las nuevas tecnologías	Somos pioneros en nuevas tecnologías
-------------------------------------	------------------------	----------------------------	------------------------------------	--------------------------------------

19.- ¿Cuál es la frecuencia con la que se introducen nuevos productos?

Raramente cada 5 años	Baja, cada cuatro años	Moderada tres años	Alta, cada dos años	Muy alta, varias veces al año
-----------------------	------------------------	--------------------	---------------------	-------------------------------

20.- ¿Cómo está basado su sistema de incentivos y estímulos?

Tamaño del servicio	Resultados anteriores	Contribución al crecimiento del mercado	Emprendedor	Creativo
---------------------	-----------------------	---	-------------	----------

CULTURA

21.- ¿Cuáles son los valores y actividades de la empresa?

No hagan olas	Cuando tenemos el problema reaccionamos	Creer	Diversificar	Creando hacia el futuro
---------------	---	-------	--------------	-------------------------

22.- Actitud hacia el cambio:

Se rechaza	Reacción	Es familiar	Se busca la novedad del cambio	Crear el cambio
------------	----------	-------------	--------------------------------	-----------------

23.- ¿Cuáles son los criterios para alcanzar el éxito?

Estabilidad política	Eficiencia en los resultados	Respuesta a la competencia	Lograr un balance dinámico del portafolio del negocio	Liderazgo hacia la creatividad
----------------------	------------------------------	----------------------------	---	--------------------------------

ESTRUCTURA

24.- ¿Cuál es el sistema de organización en la empresa?

Burocrático	Funcional	Divisional	Nuevos producto , matricial	Estructura flexible
-------------	-----------	------------	-----------------------------	---------------------

25.- ¿Cómo se lleva a cabo la descripción de puestos?

Por tareas específicas	Por áreas de resultados	Por áreas de crecimiento	Por oportunidades en el campo de trabajo	Por creatividad en el campo de trabajo
------------------------	-------------------------	--------------------------	--	--

26.- ¿Cuál es el grado de flexibilidad organizacional?

Rígido	Baja	Moderada	Aceptable	Muy aceptable
--------	------	----------	-----------	---------------

27.- ¿Dónde se encuentran los centros de poder?

Burocracia	Producción	Mercadotecnia	Gerencia Gral.	Investigación
------------	------------	---------------	----------------	---------------

28.- ¿Cómo catalogan los sistemas de información?

En base a precedentes	En base a éxitos anteriores	Futuro extrapolable	Nuevas tendencias en el futuro	Prever potencial futuro
-----------------------	-----------------------------	---------------------	--------------------------------	-------------------------

29.- ¿Cómo se les da prioridad a los problemas? en base a:

Lucha de poder	Resultados	Crecimiento	Nuevas oportunidades	Creatividad
----------------	------------	-------------	----------------------	-------------

30.- ¿Cómo se resuelven los problemas? a base de:

Reaccionar a la crisis	Acumular resultados	Anticipar a las amenazas	Nuevas oportunidades	Descubrimiento
------------------------	---------------------	--------------------------	----------------------	----------------

31.- ¿Cuáles son sus sistemas de decisión? a base de:

Sistemas y procedimientos	Presupuesto estratégico	Planeación estratégica extrapolable	Planeación estratégica emprendedora	Administración del problema estratégico y de la crisis
---------------------------	-------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	--

32.- ¿Cómo se controlan las señales?

Buscando la desviación al estado estable	Buscando la desviación a los presupuestos	Buscando la desviación a los planes	Buscando alcanzar las oportunidades	Buscado conducir la creatividad
--	---	-------------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------

MERCADOTECNIA

33.- ¿Cuál es su agresividad en ventas?

Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
----------	------	----------	------	----------

34.- ¿Cómo responden a la competencia?

No competimos	Respondemos solo cuando nos agreden	Nadie nos gana en precios	Somos los líderes	Somos nuestros propios competidores
---------------	-------------------------------------	---------------------------	-------------------	-------------------------------------

35.- ¿Cómo observan su participación en el mercado?

Crecer con el mercado	Defender nuestra porción de	Aumentar nuestra participación	Controlar el mercado	Dominar el mercado
-----------------------	-----------------------------	--------------------------------	----------------------	--------------------

mercado

36.- En la promoción y publicidad

Los productos hablan por si solos	Reactiva	Agresiva / proactiva	Innovadora	Creativa
-----------------------------------	----------	----------------------	------------	----------

37.- ¿Cómo utilizan el concepto de mercadotecnia?

No se usa	Concepto tradicional	Concepto avanzado	Se usa la innovación	Se usa el concepto de creatividad
-----------	----------------------	-------------------	----------------------	-----------------------------------

38.- ¿Qué porcentaje de ingresos se destina a mercadotecnia?

Muy bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Alto + 30%
----------	------	------	------	------------

39.- ¿Qué papel toma el departamento de mercadotecnia?

Vende lo que se produce	Convencer al cliente que el servicio es el mejor	Servir al cliente	Poner a la empresa como líder en el uso de MKT	Poner a la empresa como líder en el mercado
-------------------------	--	-------------------	--	---

ADMINISTRACIÓN

40.- ¿Cuál es el estilo de liderazgo en la empresa?

Político	Autoritario	Motivador hacia un propósito	Carismático	Visionario
----------	-------------	------------------------------	-------------	------------

41.- ¿Cómo resuelve los problemas?

Acierto / Error	En base a diagnostico	Optimización de sistemas - proceso	Investigar alternativas	Crear alternativas
-----------------	-----------------------	------------------------------------	-------------------------	--------------------

42.- ¿Cómo se enfrenta al riesgo?

Se rechaza	Se acepta el riesgo conocido	Se buscan riesgos familiares	Se buscan nuevos riesgos	Se especula con innovaciones
------------	------------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------------

43.- ¿Qué tipo de conocimientos se tienen?

Los internos / Empresa su política	Los internos / Sistemas de operación	Sobre mercados tradicionales, tecnología tradicional	Que abarcan M.A. Global	Que abarcan M.A. que se avecina
------------------------------------	--------------------------------------	--	-------------------------	---------------------------------

44.- ¿Cuál modelo se utiliza como factor clave para el éxito?

Estabilidad repetición	Crecimiento de economías de escala	Crecimiento efectivo responder a necesidades de mercado	Diversificación efectiva, posicionamiento estratégico	Ser innovador, crear necesidad, crear tecnología
------------------------	------------------------------------	---	---	--

Pregunta:	Resultado
MEDIO AMBIENTE	3,3
1.-En un futuro, ¿cuál sería la estructura del mercado?	
Monopólica	
Oligopólica	
Multicompetencia	
Nuevos participantes en forma sorpresiva	
2.- En su opinión, ¿cómo clasifica la participación de la empresa geográficamente en el futuro?	
Local	
Inter-estatal	
Nacional	
Regional-País	
Mundial	
3.-¿Cuál es la frecuencia en que se desarrollarán en el futuro nuevas estrategias de mercadotecnia en la empresa?	
No habrá	
Baja	
Cambios modernos	
Alta	4
Revolucionaria	
4.- ¿Cómo considera que ejercen presión los clientes en la empresa?	
No habrá	
Débil	
Con fuerza	
Insistente y demandante	
Amenazante y cambio	
5.- ¿Cuál será la capacidad de la industria para enfrentar la demanda?	
Muy inferior a la demanda	
Menor que la demanda	
Igual a la demanda	
Un poco mayor que la demanda	
Mayor o doble que la demanda	
6.- ¿Qué grado de presión ejercerá el gobierno en la industria?	
Ninguna	
Poca	
Fuerte	
Demandante	
Peligrosa	
7.- ¿Cómo considera que será la diferencia del servicio en el futuro?	
Sin cambio	
Poca o baja	
Mediana o moderada	
Mucha o alta	
Revolucionaria o drástica	
8.-¿Cuál será la frecuencia en que aparecen nuevos productos (iguales o sustitutos) en la industria?	

Ninguna	
Baja	
Moderada	
Alta	
Muy alta	
9.- ¿Cómo considera que será el comportamiento del ciclo de vida del servicio?	
Corto	
Moderado	
Razonable	
Largo	
Muy largo	
10.-¿Cómo considera que se dará el ritmo de cambio de la tecnología?	
Muy lento	
Lento	
Moderado	
Rápido	
Discontinuo	
11.- ¿Qué opina de la diversidad de la tecnología?	
No habrá diversidad en la tecnología	
Si habrá diversidad en la tecnología	
12.- ¿Cuáles serán los factores claves del éxito en la mercadotecnia?	
Control de varios	
Mayor % sobre un segmento del mercado de bajo costo de producción	
Diferenciación en la imagen del servicio	
Mayor servicio al menor costo	
Un producto o servicio milagroso o identificación de necesidades	
13.-¿Cuáles serán los factores del éxito en la innovación?	
Reducción de costos	
Adaptar el producto a las necesidades del mercado	
Hacer mejoras con nueva tecnología	
Innovación del producto	
Crear un nuevo producto basado en una nueva tecnología	
AGRESIVIDAD	2,1
14.- ¿Cuál es su forma de responder al cliente?	
Se ignora	
Nuestro servicio es el cliente	
Nos anticipamos a las necesidades el cliente	
Identificamos sus necesidades no satisfechas	
Identificamos sus necesidades latentes	
15.- ¿Cuál es su enfoque para el desarrollo del servicio?	
Eficiencia en el proceso	
Imitación de servicios	
Se mejoran constantemente	
Se innovan los productos	
Somos pioneros en la creación de nuevos servicios	
16.-¿Cuál es el ciclo de vida de sus productos?	

Muy corto	
Corto	
Moderado	
Largo	
Muy largo	
17.-¿ Cómo se desarrolla el mercado?	
Mantener nuestro clientes	
Seguir a los competidores	
Expandirnos en mercados familiares	
Crecer en mercados externos	
Crear nuevos mercados	
18.-¿Cuál es su enfoque de investigación?	
No se lleva a cabo la investigación	
Se imita la tecnología	
Se mejora la investigación	
Se adapta a las nuevas tecnologías	
Somos pioneros en nuevas tecnologías	
19.-¿Cuál será la frecuencia con la que se introducen nuevos productos?	
Raramente, cada 5 años	
Baja, cada 4 años	
Moderada, 3 años	
Alta, 2 años	
Muy alta, varias veces al año	
20.-¿Cómo está basado su sistema de incentivos y estímulos?	
Tamaño del servicio	
Resultados anteriores	
Contribución al crecimiento del mercado	
Emprendedor	
Creativo	
CULTURA	3
21.-¿Cuáles son los valores y actividades de la empresa?	
No hagan olas	
Cuando tenemos el problema reaccionamos	
Crecer	
Diversificar	
Creando hacia el futuro	
22.- ¿Actitud hacia el cambio?	
Se rechaza	
Reacción	
Es familiar	
Se busca la novedad del cambio	
Crear el cambio	
23.- ¿Cuáles son los criterios para alcanzar el éxito?	
Estabilidad política	
Eficiencia en los resultados	
Respuesta a la competencia	
Lograr un balance dinámico del portafolio del negocio	
Liderazgo hacia la creatividad	

Estructura	1
24.- ¿Cuál es el sistema de organización de la empresa?	
Burocrático	
Funcional	
Divisional	
Nuevos productos , matricial	
Estructura flexible	
25.- ¿Cómo se lleva a cabo la descripción de puestos?	
Por tareas específicas	
Por áreas de resultados	
Por áreas de crecimiento	
Por oportunidades en el campo de trabajo	
Por creatividad en el campo de trabajo	
26.- ¿Cuál es el grado de flexibilidad organizacional?	
Rígido	
Baja	
Moderada	
Aceptable	
Muy aceptable	
27.- ¿Dónde se encuentran los centros de poder?	
Burocracia	
Producción	
Mercadotecnia	
Gerencia general	
Investigación	
28.- ¿Cómo catalogan los sistemas de información?	
En base a precedentes	
En base a éxitos anteriores	
Futuro extrapolable	
Nuevas tendencias en el futuro	
Prever potencial futuro	
29.-¿Cómo se les da prioridad a los problemas? En base a:	
Lucha de poder	
Resultados	
Crecimiento	
Nuevas oportunidades	
Creatividad	
30.-¿Cómo se resuelven los problemas? A base de:	
Reaccionando a las crisis	
Acumulación de resultados	
Anticipándose a las amenazas	
Nuevas oportunidades	
Descubrimiento	
31.- ¿Cuáles son sus sistemas de decisión? A base de:	
Sistemas y procedimientos	
Presupuesto estratégico	
Planeación estratégica extrapolable	

Planeación estratégica emprendedora	
Admón. del prob. Estratégico y de la crisis	
32.- ¿Cómo se controlan las señales?	
Buscando la desviación al estado estable	
Buscando la desviación a los presupuestos	
Buscando la desviación a los planes	
Buscando alcanzar las oportunidades	
Buscando conducir la creatividad	
MERCADOTECNIA	2,28
33.- ¿Cuál es su agresividad en ventas?	
Muy baja	
Baja	
Moderada	
Alta	
Muy alta	
34.- ¿Cómo responden a la competencia?	
No competimos	
Respondemos solo cuando nos agreden	
Nadie nos gana en precios	
Somos los líderes	
Somos nuestros propios competidores	
35.- ¿Cómo observa su participación en el mercado?	
Crecer con el mercado	
Defender nuestra porción del mercado	
Aumentar nuestra participación	
Controlar el mercado	
Dominar el mercado	
36.- ¿En la promoción y publicidad?	
Los productos hablan por si solos	
Reactiva	
Agresiva proactiva	
Innovadora	
Creativa	
37.- ¿Cómo se utiliza el concepto de mercadotecnia?	
No se usa	
Concepto tradicional	
Concepto avanzado	
Se usa la innovación	
Se usa el concepto de creatividad	
38 ¿Qué porcentaje de ingresos se dedica mercadotecnia?	
Muy bajo	
Bajo	
Intermedio	
Alto	
Alto +30%	
39.- ¿Qué papel toma el departamento de mercadotecnia?	
Vende lo que se produce	
Convencer ala cliente que el servicio es el mejor	
Servir al cliente	

Poner a la empresa como líder en el uso de MKT	
Poner a la empresa como innovadora en el mercado	

ADMINISTRACION	2.2
40 ¿Cuál es el estilo de liderazgo en la empresa?	
Político	
Autoritario	
Motivador hacia un propósito	
Carismático	
Visionario	
41 ¿Cómo resuelve los problemas?	
Acierto/error	
En base a diagnostico	
Optimización de sistemas - procesos	3
Investigar alternativas	
Crear alternativas	
42.- ¿Cómo se enfrenta al riesgo?	
Se rechaza	
Se acepta el riesgo conocido	
Se buscan riesgos familiares	
Se buscan nuevos riesgos	
se especula con innovaciones	
43.- ¿Qué tipo de conocimientos se tiene?	
Los internos/Empresa sus políticas	
Los internos /Sistemas de operación	
Sobre mercados tradicionales, tecnología tradicional	
Que abarcan M.A. global	
Que abarcan M.A. que se avecina	
44.- ¿Cuál modelo se utiliza como factor clave para el éxito?	
Estabilidad repetición	
Crecimiento economías de escala	
Crecimiento efectivo responder a necesidades de mercado	3
Diversificación efectiva, posicionamiento estratégico	
Ser innovador, crear necesidad, crear tecnología	