



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN  
NICOLÁS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS**

**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**MODELO DE MEJORA CONTINUA PARA EL CASO DEL  
ESTACIONAMIENTO "LA PLANTA"**

**TESIS**

***QUE PARA OBTENER EL GRADO DE***

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

***PRESENTA***

**C.P. MARÍA GABRIELA SOTOMAYOR GARCÍA**

***DIRECTOR***

**DOCTOR FEDERICO GONZÁLEZ SANTOYO**

**MORELIA, MICHOACÁN. NOVIEMBRE 2005**





## Índice.

	<b>Página</b>
<b>Resumen.....</b>	4
<b>Introducción.....</b>	5
<b>Antecedentes.....</b>	
▪ Históricos de la Ciudad de Morelia, Mich.....	7
▪ Del Estacionamiento "La Planta".....	20
<b>Justificación e Importancia del Tema.....</b>	22
<b>Objetivos.....</b>	23
 <b>CAPÍTULO 1.</b>	
 <b>Estado Actual del Sistema de Estudio.....</b>	25
1.1 Plano de la Ciudad de Morelia.....	26
1.2 Plano del Centro Histórico de la Ciudad de Morelia.....	27
1.3 Plano de la Ubicación del Predio en la Ciudad de Morelia.....	28
1.4 Plano del terreno del Estacionamiento "La Planta".....	29
1.5 Fotos del estado actual del Estacionamiento.....	30



## CAPÍTULO 2.

### **Metodología de la Planeación Estratégica orientada al Cambio empresarial.**

2.1	Planeación Estratégica.....	33
2.2	Importancia de la Planeación Estratégica.....	36
2.3	Concepto de Estrategia.....	37
2.4	Dirección y Gestión Estratégica.....	44
2.5	Importancia de la Dirección Estratégica.....	48
2.6	Características de la Planeación Estratégica.....	56
2.7	Ventajas de la Planeación Estratégica.....	57
2.8	Modelos de Planeación Estratégica.....	59

## CAPÍTULO 3.

### **Metodología de la Mejora Continua**

3.1	Mejora continua.....	67
3.2	Procesos de Mejora Continua.....	69
3.3	Modelos de Mejora Continua.....	73
3.4	Metodología para la implantación del proceso de mejora Continua.....	81
3.5	Ventajas de Implantar Modelos de Calidad.....	84



## CAPÍTULO 4.

### Diseño del Plan de Mejora Continua para el Estacionamiento "La Planta".

4.1	Plan Estratégico.....	86
4.2	Plan de Mejora.....	93
4.3	Descripción del Nuevo Sistema propuesto para el Estacionamiento.....	99
4.3	Representación Gráfica del proyecto del Estacionamiento....	102
	<b>Resultados.....</b>	<b>104</b>
	<b>Conclusiones.....</b>	<b>106</b>
	<b>Bibliografía.....</b>	<b>108</b>



## **Resumen**

En el presente trabajo se desarrolla un plan que permita a través de la Mejora Continua operar de forma eficiente y eficaz el Estacionamiento "La Planta".

## **Abstract**

In the present work appears a plan that let although the Model of Continuous Improvement work efficient and quality the auto parking named "La Planta".



## **Introducción**

El presente trabajo consta de cuatro capítulos:

En el capítulo 1, se desarrolla el estado actual del sistema del estudio en el cual se hizo una descripción de la ubicación y de las características del predio en el que se encuentra el estacionamiento "La Planta".

El capítulo 2, se aborda con la Metodología de la Planeación Estratégica orientada al cambio empresarial, la cual está permitiendo que cada vez sean más las organizaciones que tomen decisiones eficaces a largo plazo y que ejecuten esas decisiones con más eficiencia.

En el capítulo 3, se estudió y quedó anotada la Metodología de la Mejora Continua, en este se encuentran los diferentes métodos propuestos por varios autores para establecer y mejorar las normas de actuación de las organizaciones e individuos.

Finalmente en el capítulo 4, se encuentra el Diseño del Plan de Mejora Continua para el Estacionamiento "La Planta". El cual permitirá que la empresa logre ser más competitiva. Y que logre operar de una manera más eficiente y eficaz.



# Antecedentes



## **Antecedentes históricos**

### **Morelia, Michoacán**

Morelia, la ciudad de las canteras rosas fue fundada en el Valle de Guayangareo por el Virrey Don Antonio de Mendoza el miércoles 18 de mayo de 1541. Originalmente se le llamó Villa de Valladolid de Michoacán, en recuerdo de la ciudad que lleva el mismo nombre en España. Doscientos ochenta y siete años después, se le cambió el nombre por el de Morelia el día 12 de septiembre de 1828 en honor al Generalísimo Don José María Morelos y Pavón. En 1990, fue declarada Patrimonio de la Humanidad.

Ciudad capital del Estado de Michoacán de Ocampo, es un monumento colonial e importante centro cultural que debe conservarse y consolidar su grandeza, inmortalizada en su patrimonio arquitectónico y artístico.

La ciudad crece con rapidez, y por diversas razones, el crecimiento irregular tiende a ocupar áreas en forma discontinua, agudizándose el problema debido al déficit que existe en infraestructura y servicios. Esto genera, por la dispersión de sus satisfactores, varios recorridos de la población, asentamientos humanos irregulares, congestionamiento vial y deterioro del medio ambiente.

### **Localización geográfica**

Su localización geográfica es: Latitud Norte 19° 42' y Longitud Oeste 101° 27', con 1923 mts. Sobre el nivel del mar.



## **Clima**

Tiene clima templado con lluvias en verano y temperatura máxima exterior de 35° C, y mínima exterior de 3.9° C. La precipitación pluvial promedio anual es de 796.4 milímetros. Los vientos dominantes del Suroeste con velocidades que oscilan entre 214.5 kilómetros por hora; este tipo de viento se cataloga como viento débil, porque su velocidad sólo hace ondear las banderas. Existen también vientos durante el invierno que provienen del Norte con la misma intensidad y estos son vientos fríos.

## **Ciudad Religiosa**

El gran número de templos en el centro de Morelia atestigua la religiosidad de su población en la época virreinal. Es importante indicar que las distintas funciones que tenían los templos dieron como resultado características arquitectónicas diferentes.

Antes de la fundación de la ciudad, los franciscanos establecieron en el valle de Guayangareo un convento con la finalidad de evangelizar de la población indígena del lugar.

## **Arquitectura**

Las calles de Morelia están definidas sobre todo por los paramentos continuos de sus casas, aunque a veces la majestuosidad de sus templos y palacios haga olvidar estas muestras de la arquitectura habitacional.



Sin embargo, la construcción doméstica formaba la mayor parte del espacio urbano de la Valladolid virreinal y es la que actualmente le da su carácter típico a la ciudad.

Como sucede en la mayoría de las urbes americanas, una de las características típicas de Valladolid era la amplitud de sus espacios, tanto exteriores (notable en calles y plazas) como interiores. La arquitectura doméstica estaba ordenada en manzanas que constaban de cuatro solares cada una (50 varas cuadradas era lo común). Por lo general, las casas se desplazaban en una sola planta, dando un aspecto de horizontalidad a la ciudad que contrastaba con el carácter vertical de las poblaciones europeas contemporáneas.

La disposición arquitectónica de los espacios, en su mayoría, se organizó en torno a uno o más patios centrales o laterales.

El sistema de circulaciones está compuesto por tres elementos: el zaguán, los corredores perimetrales y el patio, todos expuestos al aire libre por lo benigno del clima local. El zaguán comunica a la calle con el patio central, separado de éste por una reja. Como tradición, se mantiene la puerta principal abierta durante el día y los transeúntes pueden disfrutar de la vista de los coloridos patios.

En cuanto a las construcciones grandes y su distribución, el zaguán se abre al patio en el eje central, aunque es más común que se abra al patio pegado al muro de colindancia, con corredores que dan vuelta hacia los otros tres lados.



En el caso de las casas más modestas la distribución es igual, sin embargo, por las reducidas dimensiones, la fachada consta de una puerta con una ventana, En las calles angostas del centro se puede observar el ritmo puerta-ventana a lo largo de cuadras enteras.

Se ubican la sala y las habitaciones de la familia alrededor del primer patio; entre este y el de atrás, se localizan el comedor, la biblioteca y usualmente la cocina, quedando ésta como espacio intermedio entre las habitaciones y las áreas de servicio. Comúnmente tras la cocina se encontraba el huerto, el horno de adobe, las caballerizas y las habitaciones para la servidumbre. Los espacios de la casa eran dominio de las mujeres, quienes vivían dentro de sus muros, dedicadas a la crianza de sus hijos y a los quehaceres domésticos.

El patrón de distribución descrito arrojó como resultado cierta homogeneidad en fachadas y unidad en los paramentos de las calles por el ritmo regular de vanos.

En Valladolid, el principal material de construcción fue la cantería de tono rosado, la cual se cubría originalmente con cal apagada para protegerla. Los muros de las casas se construían de adobe o de piedra, que con frecuencia, sobrepasaban el metro. Aunque en el siglo XVI los techos inclinados de viguería con teja eran comunes, poco a poco fueron reemplazados por un sistema constructivo que se basa en la colocación de losetas de barro horneado sobre vigas de madera, encima de la loseta se rellenaba con tepetate para colocar otra capa de ladrillo.



Este tipo de estructura podía servir de entrepiso o de cubierta.

El elevado costo de mantenimiento de este tipo de casa, junto con los cambios en estilo de vida y en uso de suelo, ha llevado a que un gran número de casas sea convertido en negocios ó bancos, proceso que en muchos casos lleva a la destrucción de la estructura.

### **Morelia Contemporánea**

Conforme se acercaba el final del periodo virreinal, el crecimiento de la ciudad de Valladolid se extendía hacia el oriente en torno a la calzada de Guadalupe y el bosque de San Pedro, ambos son ejemplos importantes del desarrollo urbano de la época.

La calzada de Guadalupe comunica la plaza de Villalongín con el templo de San Diego, dedicado a la Virgen de Guadalupe. Esta calle peatonal se construyó con la finalidad de servir para procesiones religiosas.

El pavimento y las bancas de la calzada se instalaron en el último cuarto del siglo XVIII, dentro de un programa llevado a cabo por fray Antonio de San Miguel quien, preocupado por la pobreza originada por la depresión económica, utilizó recursos financieros de la Iglesia para crear empleos, jugando así un importante papel en las mejoras de la calzada y la reconstrucción del acueducto. El acueducto de Morelia había sufrido daños por temblor y, según documentos de archivo, 22 arcos se habían derrumbado. El abastecimiento de agua era irregular y urgía la reparación de la arquería.



Algunos autores atribuyen a fray Antonio de San Miguel la reconstrucción total de la arquería, aunque estudios recientes indican que no toda ella data del mismo periodo. Posiblemente, algunos tramos que anteriormente habían sido de canoa de madera fueron reconstruidos con mampostería de piedra y otros sólo fueron reparados.

Lo que hoy en día constituye el bosque Cuauhtémoc, al sur del acueducto, fue en la época virreinal el barrio de San Pedro. Tenía su propia capilla y plaza, con fama de abundancia de frutas y cultivos; era el lugar predilecto de los vallisoletanos para el día de campo. A principios del siglo XVIII, la población indígena del lugar fue diezmada por una epidemia, los pocos indios que quedaron cedieron sus tierras al gobierno. Así, se creó el Paseo de San Pedro donde los ciudadanos podían pasearse en carruajes o caminando entre los árboles. Uno de los cambios más notables en Morelia durante el siglo XIX, fue el diseño de jardines para las plazas de la ciudad. Las Leyes de Reforma que obligaron a la Iglesia a entregar al Estado gran parte de sus propiedades, transformaron las ciudades en todo el país. Los atrios y huertos de los conjuntos conventuales se convirtieron en plazas públicas y en muchos casos se trazaron nuevas calles.

Los nuevos jardines tenían diseños radiales con parterres, siguiendo ejemplos franceses como Versalles. El patrón radial apareció también en el ámbito urbano, en la traza de las calles al oriente de la ciudad. Así, Villalongín sirvió de nodo para la intersección de cinco calles, incluyendo la avenida Acueducto.



A finales del siglo XIX la influencia francesa era notable en numerosos aspectos de la cultura mexicana, siendo uno de ellos, por supuesto, la arquitectura.

En el centro de la ciudad la influencia del estilo francés se observa en los detalles de ornamentación con guirnaldas y en otros motivos decorativos, mientras que en el interior del templo de San Diego se dio un verdadero neobarroco que combina el carácter inseparable de escultura y arquitectura, típico del rococó, con el colorido trabajo de yesería. En el Paseo de San Pedro y en la Calzada, se construyeron casas con detalles neogóticos, es decir "a la francesa".

En el siglo XIX el aislamiento de la ciudad virreinal quedó atrás. La llegada del ferrocarril, del telégrafo y del teléfono acercó a Morelia a otras ciudades y la transformó en muchos sentidos. La preocupación decimonónica por la higiene promovió mejoras importantes en Morelia, incluyendo la instalación de un sistema para filtrar el agua, la pavimentación de calles y la instalación de alumbrado público. A principios del siglo XX la población, de 40,000 habitantes, podía recorrer su ciudad en los modernos tranvías.

### **Morelia en el siglo XX**

El siglo XX ha sido testigo de un impresionante crecimiento en todas las ciudades mexicanas y, Morelia no es la excepción. De 40,000 habitantes en 1910, la ciudad ha aumentado su población hasta acercarse al millón a finales de siglo.



Los cambios, en cuanto al urbanismo y arquitectura, han sido tan vastos y tan veloces que es difícil resumirlos, sin embargo, hay tendencias generales que se pueden señalar.

Uno de los primeros fenómenos al entrar el siglo XX fue la aparición de fraccionamientos o subdivisiones grandes que conformaran colonias fuera del centro de la ciudad. En el caso de Morelia, uno de los primeros fue la colonia Vasco de Quiroga, seguido por otras subdivisiones de tierras agrícolas para ser incorporadas a la ciudad, como es el caso de Rancho del Aguacate, que se convirtió en la colonia Cuauhtémoc, al sur del Bosque del mismo nombre.

### **Antecedentes Históricos**

Los antecedentes históricos hablan de nuestras costumbres y del grado de cultura en que vivieron nuestros antepasados. Partiendo del recuerdo del pasado puede tener un significado: la prevención del futuro, progreso y el sentido de variación.

### **Calles y garitas de Morelia**

Morelia durante la conquista y durante la época colonial no necesitó cambiar su estructura urbana ya que sus necesidades estaban satisfechas por una ciudad pequeña y con poco crecimiento.



La urbe está sentada sobre una suave colina del antiguo Valle de Guayangareo y se prolonga notablemente de Oriente a Occidente y una extensión del Norte a Sur, lados por los que siendo más rápidas las vertientes de la colina contribuyen a que la ciudad esté libre de inundaciones en su Centro Histórico.

En la conquista en el año 1537 sus calles se trazaron bien orientadas y cruzaban en ángulos rectos perpendicularmente.

En pocas ciudades de la República se ha logrado de una manera tan completa como en Morelia, plasmar el sello de la ciudad de provincia de primera clase, conservando a través de los siglos, no sólo su trazo sino también por su unidad arquitectónica, lo que hace de ella una auténtica ciudad colonial.

En el año de 1732 fue construida la Calzada de Guadalupe al Oriente.

La Calzada México, al Oriente, fue construida entre los años 1770 y 1771, y se le conoce actualmente como la Calzada Francisco I. Madero.

La Calzada de Santiaguito, al Norte, fue construida entre los años de 1785 a 1786.

El Paseo de San Pedro tuvo sus primeras calles en el año de 1786, actualmente se le conoce como Bosque Cuauhtémoc.

La Calzada de Santa Catarina, al sur fue construida entre 1852 y 1854 y es actualmente la Avenida Juárez.

Las calles de San Francisco, Las Monjas y El Carmen, se abrieron entre los años 1859 y 1860.



Se sabe que en el año de 1861 se mandaron construir dos calles laterales por donde pasa el Acueducto y bien es sabido que éste pasa por el Paseo de San Pedro donde en el mismo año se le dio forma más regular a dicho Bosque para que tuviese calles y así facilitar el tránsito de carruajes y jinetes sin molestar a la gente que paseaba a pié.

En el año 1868 la población de Morelia era de 30,000 habitantes.

En el plano de 1898 aparece la ciudad dividida en cuatro cuarteles y dos barrios, el de San Juan y el de Guadalupe y 216 manzanas.

En el año de 1930 la población es de 40,000 habitantes, y en el año de 1936 la ciudad es dividida en 4 sectores que son: Al Nor-Poniente el Sector República; AL Sur-Poniente el Sector Independencia, al Sur-Este Nueva España y al Nor-Este el Sector Revolución.

Con el crecimiento de la ciudad tuvo que preverse el equipamiento necesario para las nuevas ideas tecnológicas que fueron apareciendo en la ciudad paulatinamente.

En 1940 se empezaron las obras de Ingeniería en tanto a la construcción de calles, antes empedradas, con nuevos materiales más resistentes y de mayor durabilidad para el tránsito vehicular.

La primera calle asfaltada con concreto hidráulico fue la Av. Francisco I. Madero Oriente y Poniente iniciando en el Jardín Villalongín y concluyendo en el antiguo Hospital Civil.



Antes de la vigésima centuria, el transporte más cómodo era la carroza tirada por animales, y el caballo el medio de transporte más común. Para este medio de transporte estaban trazadas las calles y el tipo de material que se utilizaba para la elaboración de éstas, no las perjudicaba.

En el año de 1902 apareció en el mercado americano el automóvil, medio de transporte nacido como carro sin caballos, tiene su origen en la idea de suprimir los animales de tiro, o sea mucho antes de que se pensara en hallar una nueva fuente de energía. Este vino a solucionar el problema de cómo recorrer grandes distancias en corto tiempo. La producción en gran escala de este vehículo satisfizo la demanda, pues existían muchas necesidades de traslado, que se solucionaron con un nuevo medio de transporte rápido, cómodo, eficaz y seguro.

En 1910 apareció en Morelia el primer automóvil. Después de este año se empezaron a cambiar paulatinamente las carrozas por este medio de transporte.

Ante esta novedad, hubo necesidad de construir vías más rápidas; es decir, calles asfaltadas, ya que por se un vehículo más rápido que las carrozas o calesas, requería rúas lisas, además de topes, lugares de estacionamiento, puentes peatonales, señalamientos y semáforos.

Las carrozas tuvieron zonas restringidas y así se convirtieron en piezas de museos o fueron adquiridas por anticuarios y coleccionistas (aún podemos encontrar estas carrozas en el Hotel de la Soledad y en la Casa de Morelos).



Entre los años 1944 y 1950, período en que gobernó Don José María Mendoza Pardo, la ciudad cambió su aspecto, con la pavimentación de las calles, sustituyéndose los antiguos empedrados, que si bien es cierto que le daban un aspecto de provincia cordial, denotaban atraso.

Ahora en fechas actuales, todas las calles que cruzan en el Centro Histórico de Morelia son de asfalto y contadas son las calles que están hechas de adoquín que son: Aquiles Serdán prolongación Melchor Ocampo, calle de Allende prolongación Valladolid. Estas rúas están hechas con materiales resistentes para el tránsito constante de vehículos que cruzan el Centro Histórico. La sobrepoblación de tránsito existente de vehículos en el Centro ha provocado que la traza de las calles que se hicieron en el año 1537 ahora sean demasiado angostas y éstas se estén convirtiendo en calles pasillo.

### **Lugares De Estacionamiento.**

Entre 1541 y 1941 el diseño de las carrozas tenía una relación estrecha con la arquitectura de la ciudad.

Se pensaba con exquisita sensibilidad en su forma para que no chocara con la proporción de los edificios, plazas, jardines, calles y pilas de la ciudad.

En Morelia, las carrozas se estacionaban alrededor de las plazas, jardines o en lugares de recreo siempre cerca de una fuente o abrevadero para dar de beber a los animales y limpiar los carruajes. El tránsito en las rúas no era excesivo, por lo tanto, no había congestionamiento ni embotellamiento.



La gente podía caminar sin problemas en medio de la calle ya que la velocidad de las carrozas tiradas por caballos era lenta dentro de las ciudades, lo mismo que el transporte personal a caballo.

En las casonas y mesones se construían cocheras para guardar el carruaje y las caballerías donde daban de beber y comer a los animales.

Entre los años 1910 y 1950 no hubo necesidad de proporcionar estacionamientos públicos, propios para los automóviles, ya que éste se siguió estacionando alrededor de las plazas y jardines del Centro Histórico sin afectar el tránsito vehicular.



## **Antecedentes Del Estacionamiento Denominado "La Planta"**

Desde la década de los veinte del siglo pasado el terreno en donde esta ubicado este estacionamiento, fue adquirido por el Sr. Agustín Rodríguez V. como una simple inversión y sin tener planes de establecer un negocio. Pasó el tiempo y al fallecer este le tocó en herencia a su hija la Sra. Ma. De los Ángeles Rodríguez de García quien para tener en donde guardar el vehículo de la familia pensó en acondicionar una parte de este predio. Al poco tiempo, algunas personas vecinas de las calles aledañas empezaron a solicitarle mediante una módica cuota les dejara guardar sus vehículos y así fue como poco a poco y aunque fue de manera rústica se fueron acondicionando techos de láminas de cartón y postes de madera; así fue pasando el tiempo y el estacionamiento se fue acreditando.

En 1977 la Sra. Ma. De los Ángeles Rodríguez fallece y el predio pasa a ser propiedad de sus hijas, una de ella en ese momento toma el lugar como administradora.

Las rentas que se cobraban eran muy bajas y por lo tanto no alcanzaban para hacer ninguna mejora y así mismo brindar un mejor servicio.

Fue hasta entonces que se decidió incrementar las cuotas y de esa manera poco a poco se han ido cambiando los techos, la iluminación, etc.

En la década de los 80's la única mejora que se podía hacer era reponer las láminas de cartón de los techos.



En la década de los 90's se vio la necesidad de cambiar el material de los techos por un material más duradero, y fue así como poco a poco se empezaron a cambiar las láminas de catón por metálicas.

Por último en esta década se mejoro el alumbrado el cual abarca casi la totalidad del predio.

La mejora más reciente ha sido la pavimentación del estacionamiento en su totalidad, con adoquín.



## **Justificación e importancia del tema.**

Se pensó en la realización de este trabajo, principalmente por la necesidad que se ha tenido de aplicar conocimientos de la administración en un negocio o empresa, además de ver que cada día es mayor la afluencia de automóviles en el centro histórico de la ciudad de Morelia, Michoacán y los pocos lugares existentes para estacionamiento son insuficientes.

Por esta razón se concluyó que es factible que se tenga éxito en llevar a cabo esta mejora al lugar.

Es muy importante el poder implantar un modelo de calidad en esta empresa ya que en la actualidad existe una gran competencia en el mercado y sólo las que trabajan con calidad tienen la oportunidad de corregir los procesos que se hayan desajustado con el tiempo, asimismo el poder competir con otras empresas en su ramo a nivel local y nacional.



## **Objetivo General**

- Aplicación de la Metodología de la Mejora Continua que permita modernizar y hacer competitivo (eficaz y eficiente) el Estacionamiento "La Planta", en la ciudad de Morelia, Michoacán.

## **Objetivos Particulares**

- Buscar optimizar los espacios y los recursos con los que se cuentan.
- Ofrecer un servicio de calidad, para que ésta sea la que marque la diferencia entre los demás estacionamientos existentes.
- Incrementar las utilidades.



# **Capítulo 1.**

## **Estado actual**

### **del sistema de estudio.**



### **Estado Actual de Estacionamiento "La Planta"**

El terreno está ubicado en la calle García Obeso No. 535 en el Centro Histórico de esta ciudad.

Es de forma irregular. Tiene un área de 1,255 m<sup>2</sup>.

Al Sur colinda con la Av. Lázaro Cárdenas, al norte con la calle Ana Ma. Gallaga, al poniente con la calle Leona Vicario y al oriente con la Av. Morelos Sur.

Se encuentra a tres cuadras y media de la Catedral por lo cual el Estacionamiento "La planta" esta ubicado en pleno Centro Histórico.

En la actualidad se cuenta con un espacio para 45 automóviles bajo techo y en un área restante que no esta techada alcanzan a caber un promedio de 15 automóviles más.

Actualmente vive en ese lugar una familia que se encarga de vigilar la entrada y salidas de los carros.

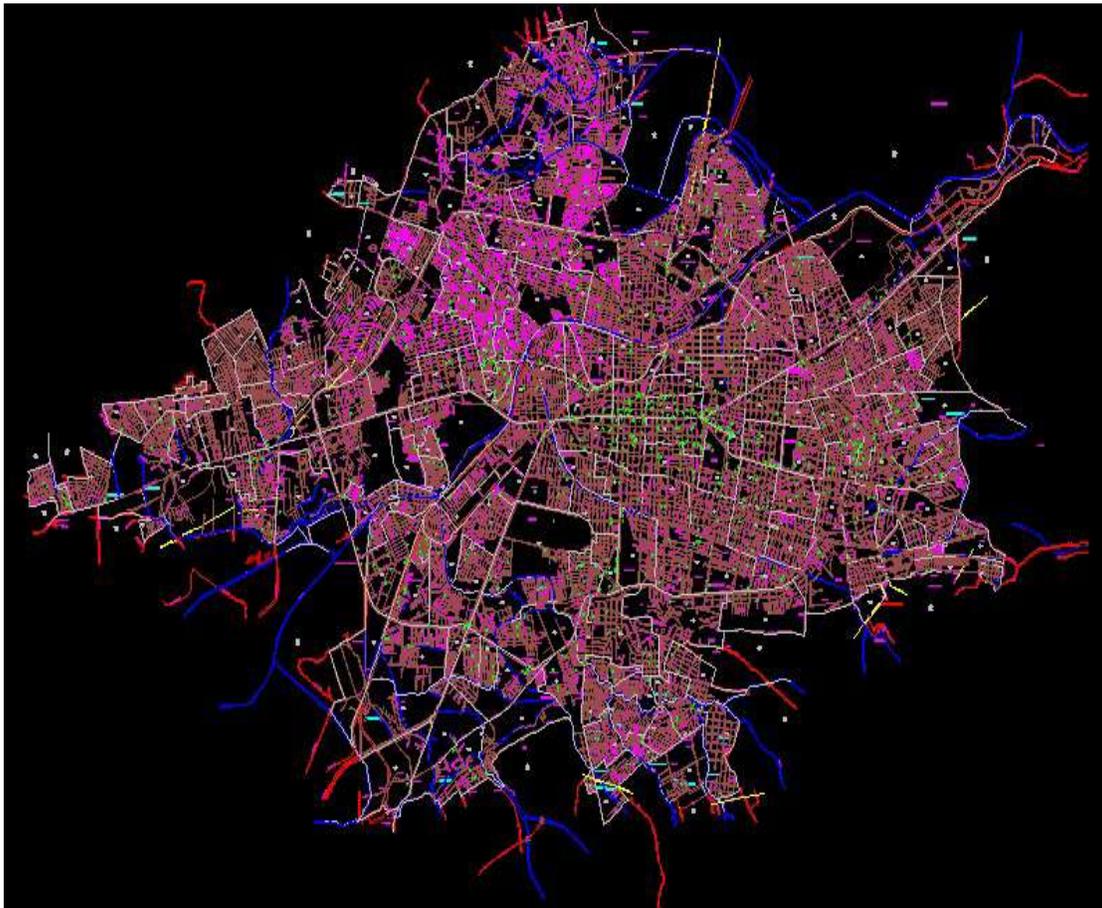
La administradora se encarga de cobrar las pensiones y de realizar los pagos necesarios como son agua, luz, predial, etc.

El servicio que se ofrece es por pensión de día y de noche, aunque con el incremento de tráfico en esta zona se ha iniciado con el servicio de estacionamiento por horas.



## Plano de la Ciudad de Morelia, Michoacán.

Fig. No. 1

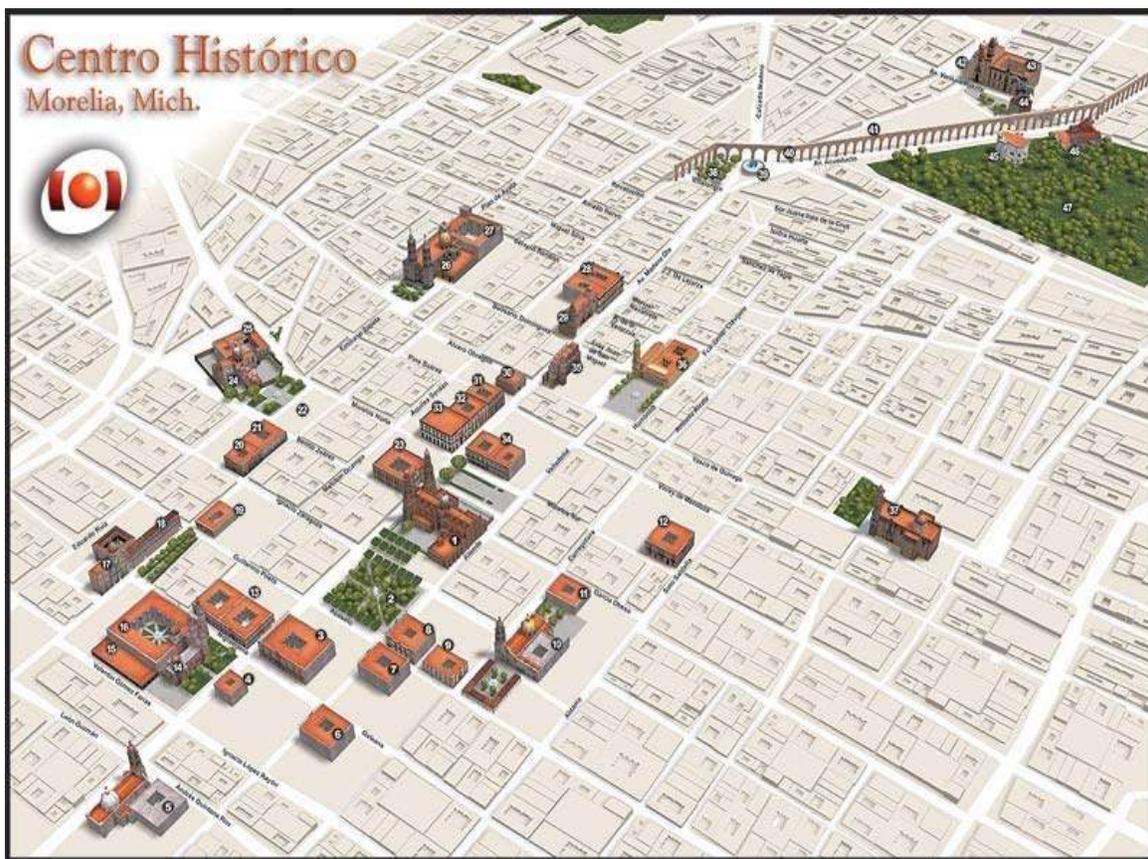


Fuente: [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)



## Plano del Centro Histórico de la Ciudad de Morelia, Michoacán.

Fig. No.2

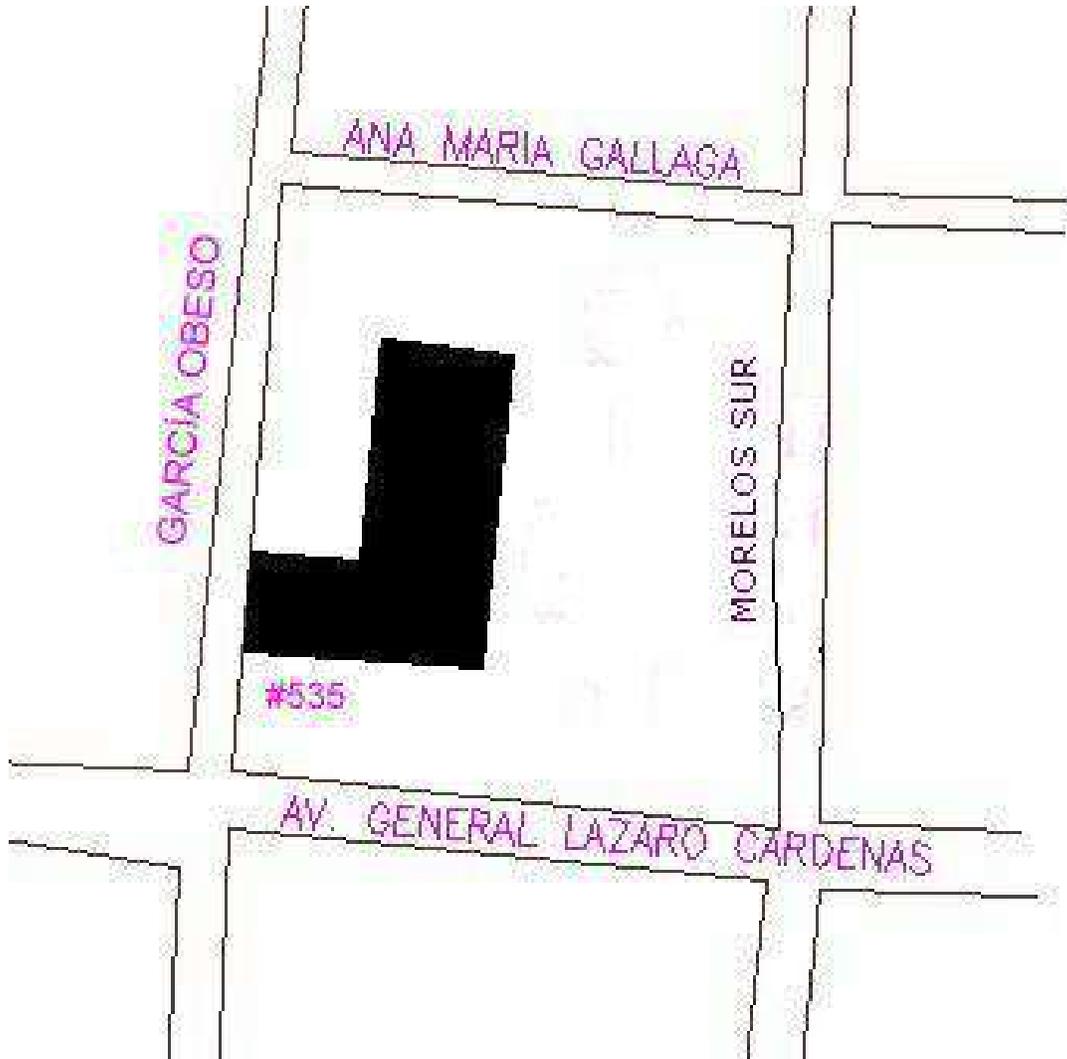


Fuente: [www.mimorelia.com](http://www.mimorelia.com)



**Plano de la ubicación del predio en la Ciudad de Morelia, Mich.**

Fig. No. 3



Fuente: Elaborado por Arq. Salvador Mora N.



## Plano del Terreno en donde esta Ubicado el Estacionamiento "La Planta"

Fig. No. 4



Fuente: Elaborado por Arq. Salvador Mora N.



## Estado Actual Del Estacionamiento "La Planta"

### VISTA EXTERIOR

Fig. No. 5



Fuente: Fotografía.



## Vista Interior

### Casa Del Velador

Fig. No. 6



Fuente: Fotografía.



# **Capítulo 2.**

## **Metodología**

### **de la Planeación Estratégica**

### **orientada al cambio empresarial.**



## **Planeación Estratégica**

La planeación estratégica fue introducida formalmente por primera vez a mediados de 1950, conocida entonces como planeación a largo plazo. Esta planeación fue aplicada en grandes empresas y entrelazadas con el proceso de alta dirección. Las denominaciones de la alta planeación estratégica han ido cambiando como: planeación corporativa, planeación directiva, planeación general, planeación total, planeación integral y una serie de combinaciones de dichas palabras.

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización.

Para tener una visión clara de lo que es la planeación estratégica se debe entender como parte integral del sistema de administración en todas sus funciones y componentes, del mismo modo se debe tener en cuenta el enfoque estratégico y el enfoque operativo de los demás niveles jerárquicos de la organización.



## Aspectos Básicos De Estrategia Empresarial

Drucker P. (1954) dice que *la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente, que la cambien en caso necesario, saber con cuantos recursos cuenta la empresa y cuáles debería tener.*

Propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia – la habilidad para hacer las cosas *correctas* – y la eficiencia – la habilidad para hacerlas *correctamente*. De estos dos criterios, Drucker sugiere que; la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas.

Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la planeación: establecer las metas *correctas* y después elegir los medios *correctos* para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo.

### **La organización estratégica.**

#### **Origen de la estrategia.**

El concepto de estrategia es antiguo. La palabra proviene del griego *Strategos*, que arte o ciencia de ser general. Los generales griegos dirigían sus ejércitos tanto en las conquistas como en la defensa de las ciudades.



Cada tipo de objetivo requería de despliegue distinto de recursos. De igual manera la estrategia de un ejército también podría definirse como el patrón de acciones que se realizan para poder responder al enemigo. Los generales no solamente tenían que planear, sino también actuar. Así pues, ya en tiempos de la Antigua Grecia, el concepto de estrategia tenía tantos componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia.

### **Definición y concepto de estrategia**

La estrategia es producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas.

Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejorar la eficacia de la gestión.

El concepto de estrategia puede definirse, a lo sumo, por dos perspectivas:

1. Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer.
2. Desde la perspectiva de lo que una organización finalmente hace.

En la primera perspectiva la estrategia *es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión.*



En esta definición el vocablo programa implica el papel activo (conocido como planeación estratégica o administración estratégica), racional y bien definido que desempeñan los administradores al formularse la estrategia de la organización.

En la segunda perspectiva la estrategia es *El patrón de respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo*. Conforme a esta definición, toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz), aún cuando nunca haya sido formulada de modo explícito. Esta visión de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son, aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno sólo cuando surge la necesidad.

### **Importancia De La Planeación Estratégica.**

El desarrollo del pensamiento estratégico y su aplicación a la actividad gerencial, ha traído consigo el surgimiento de diferentes aproximaciones al tema por parte de innumerables teóricos de la dirección, los cuales buscan una forma de ordenar el proceso de formulación, aplicación y control de la estrategia.

El pensamiento estratégico de empresas es la coordinación de mentes creativas dentro de la perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos.



El propósito del pensamiento estratégico es ayudar a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsible como imprevisible, más que prepararlos para un probable mañana único.

### **El concepto de estrategia es abordado como:**

#### **De acuerdo a Hatten K.I. (1987).**

La Dirección Estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, esta dirigida a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos reglas claves: Hacer que lo que haga bien, y escoger a los competidores que pueden derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.

#### **Para Mintzberg H. (1987).**

La palabra estrategia ha sido definida de diversas formas: cinco definiciones con "P".

1. Plan Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación.

En esta definición la estrategia tiene dos características esenciales. Son hechos como "adelantados" de la acción que quiere realizar y son desarrolladas consciente e intencionalmente dirigidas a un propósito.



2. Maniobra (Utiliza la palabra *Play*) dirigida a derrotar un oponente o competidor.
3. Patrón de comportamiento en el curso de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional.
4. Posición identifica la posición de la organización en el entorno en que se mueve (Tipo de Negocio, segmento de mercado, etc.)
5. Perspectiva relaciona a la organización con su entorno, que lo llena a adoptar determinados cursos de acción.

**En tanto para F. David, (1994).**

Una estrategia tiene que llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de Gerencia Empresarial.

**De acuerdo a Quinn J.B. (1991).**

Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado.

Una estrategia bien formulada ayuda al "Mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "Única y Viable", basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes.



**Para Koontz H.**

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada.

**Steiner G.A (1991) menciona:**

Planificación estratégica es el proceso de determinar cuales son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidieran la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos en el proceso de planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa.

La esencia de las definiciones de concepto estrategia se centran en:

- Expresa la visión del estado deseado a alcanzar en el futuro.
- El enfoque sistemático en las relaciones internas de la organización y con su entorno.
- La dirección de los recursos hacia fines específicos.
- Una activa posición operacional con carácter proactivo.
- La definición de términos o plazos temporales.
- ¿Cómo que tan centralizada o descentralizada debe ser la autoridad de toma de decisiones?



- ¿Qué clase de patrones de departamentos son los apropiados?
- ¿Deben ser utilizadas estructuras de organización en matriz?
- ¿Cómo diseñar puestos Staff?

**Fred, R. David (2003) Menciona que existen diferentes enfoques para la formulación de estrategias.**

- **Enfoque Ascendente.**

Las iniciativas en la formulación de la estrategia son tomadas por diversas unidades o divisiones de la organización y luego son enviadas hacia arriba para que sean completadas en el nivel corporativo.

La estrategia en el ámbito corporativo será entonces un agregado de esos planes. La debilidad de este enfoque está en que la estrategia corporativa puede terminar siendo incoherente reflejando simplemente los objetivos de las decisiones antes de iniciar la planeación.

- **Enfoque Descendente.**

La iniciativa la toman los ejecutivos del nivel superior de la organización, quienes formulan una estrategia unitaria y coordinada, generalmente contando con el asesoramiento de los gerentes a nivel mas bajo. Esta estrategia global se utiliza después para fijar los objetivos y evaluar el desempeño de cada unidad de negocio.



- **Enfoque Interactivo.**

Este enfoque, que es un compromiso entre los dos anteriores, los ejecutivos en el ámbito corporativo y los gerentes de nivel más bajo preparan una estrategia, previa consulta entre sí, de ese modo se establece un nexo entre los objetivos más generales de la organización y el conocimiento de los gerentes sobre situaciones concretas.

- **Enfoque a nivel dual.**

La estrategia es formulada de manera independiente en el nivel corporativo y de negocios. Todas las unidades forman planes que sean apropiados a sus situaciones particulares y por lo regular esos planes son revisados por la gerencia corporativa.

En el nivel corporativo, la planeación estratégica es continua y se centra en metas más vastas de la organización:

¿Cuándo adquirir y cuando deshacerse de negocios?

¿Qué propiedades asignar a las diversas unidades de organización?

**Mintzberg, Brian, Voyer (1997)** Clasifican los diferentes niveles de estrategia.

**1.- Estrategia de nivel corporativo:** Esta estrategia la formula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios.



Las principales preguntas que se deben responder a este nivel son:

¿En qué tipo de negocios se debe involucrar la compañía?

¿Cuáles son las metas y las expectativas para cada negocio?

¿Cómo se deben asignar los recursos para que se puedan alcanzar las metas?

**2. Estrategia de unidad de negocios:** Esta estrategia es formulada para alcanzar las metas de negocios específicos y se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio particular. Este trata con preguntas tales como:

¿Cómo competirán los negocios dentro de su mercado?

¿Qué productos y servicios debería ofrecer?

¿A qué cliente intenta servir?

¿De qué manera deberán ser administrados las diversas funciones (Producción, Mercadotecnia, Finanzas, etc.) a fin de satisfacer las metas del mercado?

¿Cómo serán distribuidos los recursos dentro del negocio?

Esta estrategia intenta determinar el enfoque que debe aplicarse a su mercado y como debe conducirse un negocio, teniendo presente los recursos y las condiciones del mercado.

Muchas corporaciones tienen variados intereses en diferentes negocios. A los ejecutivos de la alta administración le resulta difícil organizar las actividades tan complejas y diversas en su corporación. Una manera de tratar este problema consiste en crear unidades estratégicas de negocios.



Una unidad comercial estratégica (UCE) agrupa todas las actividades del negocio dentro de la corporación multinegocios que produce un tipo particular de bienes o servicios y las trata como una sola unidad de negocios.

El nivel corporativo proporciona un conjunto de directrices para dicha unidad, la cual posteriormente desarrolla su propia estrategia al nivel de unidad comercial. El nivel corporativo revisa luego los planes de estas unidades y negocia los cambios en caso de ser necesario.

Las empresas de un solo negocio recurren a la formulación de estrategias a nivel de unidad comercial, a menos que estén estudiando la posibilidad de ampliarse a otro tipo de negocios.

En este momento se hace necesaria la planeación estratégica a nivel corporativo.

**3. Estrategia a nivel funcional:** Esta estrategia es formulada por un área funcional específica como un refuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocio.

En esta estrategia se crea el marco de referencia para la administración de funciones (Entre ellas Finanzas, Investigación y Desarrollo, Mercadotecnia y Recursos Humanos), de modo que de ellas se sustente la estrategia a nivel de unidad comercial.



## Aspectos Sobre Dirección. Planeación Y Gestión Estratégica

### Surgimiento De La Dirección Estratégica.

Si bien los administradores eficientes siempre han tramado grandes estrategias, no es sino hasta recientemente que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Este tardío reconocimiento se debió principalmente a los cambios del entorno ocurridos desde la Segunda Guerra Mundial.

Primero, el ritmo de cambio del entorno ha aumentado con rapidez, en parte porque la mayor interdependencia de los factores del entorno ha conducido a demandas más complejas en cuanto a las operaciones administrativas y a un ciclo de vida mas corto de las ideas innovadoras.

Segundo, ha habido un crecimiento obvio en el tamaño y complejidad de las organizaciones comerciales.

En nuestros días, los estudiosos de la administración apoyan el enfoque de la administración estratégica. Este importante enfoque ha surgido con el de cursar del tiempo, basado fundamentalmente en antiguos enfoques para la formación de políticas y la estrategia inicial.

El enfoque de la formulación de las políticas no es más que la implantación de reglas cotidianas que establecen la delimitación sobre lo que un área funcional puede o no hacer.



Cuando un empresario individual ofrece una clase de productos a un grupo reducido de clientes, las actividades de la empresa pueden formularse de manera informal. Pero cuando el producto se modifica o se sustituye o cuando los territorios de ventas se expanden, las funciones de la empresa aumentan.

La actividad de integrar las funciones pronto requiere procedimientos más formales para que la empresa pueda coordinar las actividades tanto dentro como entre las áreas funcionales. Así surge el enfoque de las formulaciones políticas, que dejó de ponerse en práctica en los años 50 y principios de los 60.

En 1962, el historiador comercial Alfred D. Chandler propuso un enfoque de *estrategia inicial*, definiéndola como la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas.

Este enfoque de la estrategia inicial abarca cuatro ideas claves:

1. Se interesó tanto en las acciones a emprender para lograr los objetivos como en los objetivos mismos.
2. Enfatizó el proceso de búsqueda de ideas claves, en lugar del rutinario principio de implantar las políticas basándose en una sola idea clave que podía o no necesitar una reconsideración.
3. Chandler se interesó en cómo se formulaba la estrategia, no únicamente en que resultaría de ella
4. Chandler abandonó la noción convencional de que la relación entre un negocio y su entorno era más o menos estable y previsible.



La definición de estrategia de Chandler fue eventualmente refinada por diferentes autores, que introducen la idea de estrategia como proceso, en lugar de una formula fija (las políticas). En la década de 1965-1975 el término *Estrategia* vino a remplazar el término *Políticas* en las escuelas de negocio de los EUA y la percepción de que la planeación estratégica tenía la dirección, sufrió muchos cambios:

- Se comprendieron las causas del estancamiento y la paralización del crecimiento. Provocado por la saturación de la demanda en los mercados y el desarrollo tecnológico que permitía que las nuevas empresas desplazaran a los competidores tradicionales
- Se comprendió que fecundidad tecnológica la mejora del transporte y las comunicaciones, y la mayor calificación directiva seducían los ciclos de vida de la demanda y la tecnología.
- La experiencia demostró que cuando la curva de la demanda pasa de una etapa a la siguiente cambian los factores críticos que determinan el éxito en el mercado, invalidando entonces las modificaciones anteriores introducidas en la planificación estratégica.

Se hicieron evidentes dos factores:

1. Que la planificación estratégica resultó apropiada en el mundo de actividades de negocios.
2. Pero el papel del administrador a la hora de implantar la planeación estratégica no estaba aun muy claro.



Ante estos dos problemas que enfrentaban las organizaciones modernas, los rápidos cambios en la interrelación con el entorno y el rápido crecimiento en tamaño y complejidad de las organizaciones de negocios modernos, el paradigma de la dirección estratégica comenzó a tomar forma.

Las Academias Charles Hofer y Dan Schendel crearon la siguiente definición de administración estratégica, basado en el principio de que el diseño general de una organización, puede ser descrito únicamente, si el logro de los objetivos agrega a las políticas y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de administración estratégica.

Estos autores centran en cuatro aspectos fundamentales la administración estratégica:

1. El establecimiento de las Metas.
2. La actividad de formulación de la estrategia, un modelo que crea una estrategia basada en las metas de la organización.
3. Implantación de la estrategia y un cambio en el análisis de la administración, la actividad de lograr las metas predeterminadas. Los factores claves son los procesos *políticos* y las relaciones individuales internas de la organización que pueden forzar la revisión de la estrategia.
4. El control estratégico, proporciona a los trabajadores una retroalimentación en cuanto a su progreso.



## **Aceves R. (2001) menciona la Importancia de La Dirección Estratégica.**

El desarrollo del pensamiento estratégico y su aplicación a la actividad gerencial, ha traído consigo el surgimiento de diferentes aproximaciones al tema por parte de innumerables teóricos de la dirección, los cuales buscan una forma de ordenar el proceso de formulación, aplicación y control de la estrategia.

El pensamiento estratégico de empresas es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudar a explorar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlos para un probable mañana único.

El pensamiento estratégico es importante debido a que:

- El juicio razonado, aunque suele basarse en información inadecuada, es lo más importante que cualquier empresa espera de sus directivos.
- Para ser efectivo, el juicio colectivo después de que quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara de lo que debe ser la administración futura de la empresa.
- La visión de la empresa se basa más en la forma en la que los que deciden, vean y sientan, que en los resultados de cualquier análisis sistemático.



- El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategias que tienen que ser elementos intuitivos (Basado en los sentimientos) más que analíticos (Basados en la información).
- Llegar a un acuerdo sobre estos elementos en los miembros de su equipo administrativo es un requisito esencial para la planeación efectiva.

El pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas. Sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes con la salud a largo plazo de la empresa.

La dirección estratégica se desarrolla alrededor de un proceso completo y articulado en dos grandes fases básicas e interrelaciones: la formulación por una parte de y la implementación y control por otra.

La fase de formulación de la estrategia empresarial recoge básicamente el planteamiento de la planeación estratégica. La estrategia va a guiar el comportamiento y la actividad de la empresa en un futuro; es el resultado de la conjugación de los siguientes elementos:

- Las aspiraciones de la alta dirección.
- Las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y la empresa.

Uno de los motivos de fracaso o de éxito menor de lo esperado es la falta de estudios rigurosos en relación con la implementación de la estrategia.



La segunda fase del proceso, cuyo objetivo es posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida y asegurar el control tanto de la ejecución como de su validez, consta de tres grandes partes.

Para posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida es preciso plasmar las líneas de acción diseñadas en la fase anterior en planes estratégicos y prácticos programas y presupuestos, en los cuales se especificaran las acciones concretas a emprender en las distintas áreas y a los distintos niveles organizativos. La planeación, aquí es considerada como simple elaboración de planes que permiten hacer operativas las estrategias formuladas constituyendo esta una de las tres tareas fundamentales de esta fase del proceso de Dirección Estratégica.

El carácter abierto del sistema empresarial hace indispensable el desarrollo de la función de control, objetivo de la segunda fase.

La función del control permite decidir acciones correctoras, en base a la información proporcionada por el análisis de las desviaciones constatadas entre los resultados obtenidos y los resultados esperados.

El control de la estrategia propiamente dicha va más allá de los resultados concretos de los presupuestos y planes. Así pues el control en la dirección estratégica, pretende asegurar no solamente el cumplimiento de los planes y objetivos, sino también la continuidad de la reflexión estratégica.



Si bien el sistema de planeación y control está en la base de la fase de implementación, un conjunto de planes no puede permitir, por sí solos, la correcta ejecución de la estrategia.

Es necesario asignar las distintas tareas y la responsabilidad correspondiente a los miembros de la empresa, coordinar e integrar las acciones, establecer las líneas de autoridad y los canales de información por los que debe fluir la información.

Además, son los miembros de la organización los que van a poner en marcha y a ejecutar los planes, por lo que en la forma en la cual se les va a guiar, capacitar y motivar, influirá también sobre el éxito de la estrategia.

La existencia de un sistema de información y de comunicación que permita responder por una parte a las necesidades de análisis de la primera fase, así como a los requisitos planteados por la mera realización de las funciones de planificación, control y organización, representa otro elemento clave que junto con la estructura organizativa, el estilo de dirección y liderazgo y la cultura organizacional, constituyen la superestructura de la dirección estratégica.

La *dirección estratégica* es desarrollada por diferentes autores, a partir de las siguientes definiciones.

### **Menguzzate y Renau**

La dirección estratégica puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones que se fundamentan en una nueva



cultura organizacional y una actitud de la dirección, donde ya no se trata de copiar las dificultades traídas de un entorno turbulento, sino de ir a su encuentro donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y lo formal.

### **Bartoli, A y P. Hermel**

La dirección estratégica es también un intento de mejorar la dirección y la gestión de una organización, utilizando la estrategia para guiar sus acciones pero integrando las opciones de preparación y asignación de recursos.

### **Schendel & Hoffer**

La dirección estratégica se desarrolla alrededor de un proceso complejo y articulado en dos fases básicas e interrelacionadas, que son la formulación por una parte y la implementación y control por otra.

Al analizar las definiciones anteriores se pueden destacar los siguientes aspectos:

- Constituye una actitud de la dirección.
- Presupone el análisis y la formalización.
- Es un proceso integrado en el cual están presentes la planificación, organización, dirección y control.

La planeación constituye una base que determina el resto del proceso que permite proyectarse hacia el futuro.

Desde los tiempos ancestrales, el hombre ha mostrado preocupación en saber por anticipado aquello que deberá enfrentarse en los días por venir.



Como si de esa manera pudiera esquivar su destino en el caso de augurios, o bien, cuando se trata de buenas promesas, tranquilizándose disfrutándola por adelantado.

Planear es sin duda de las actividades características del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

No obstante la planeación sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través se pretende entender en primer término los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente el mayor provecho.

De ahí que el carácter estratégico de la planeación no se trata solo, de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y si es posible cambiar su destino.

El objetivo de la planeación estratégica no es solo planear sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales.

Un aspecto importante en la planeación es su actualización, pues un plan que no se actualiza no tiene la misma vigencia que un rayo en la oscuridad, en su efecto, tan efímero, solo nos permitiría conocer momentáneamente el camino, pero finalmente lo recorreremos a oscuras.



*La planificación estratégica ha sido desarrollada por varios autores a partir de las siguientes definiciones:*

**Acle Tomasini, Alfredo.**

La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos., lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

**Manso, Francisco.**

La planeación estratégica es el proceso de negociación entre varias decisiones que presentan conflictos de objetivos.

**Menguzzato y Renau**

La planeación estratégica se defina como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico entre dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.

**Mintzberg y Waters**

La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean



ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

En los conceptos de planeación estratégica antes expuestos se puede apreciar varios aspectos en común, tales como:

- Es un proceso que se utiliza par definir y alcanzar las metas organizacionales.
- Se deben establecer los mecanismos necesarios para poder evaluar el cumplimiento de lo acordado.
- Es un proceso de planeación a largo plazo.
- Se realiza sobre la base de un análisis del ambiente.



## Características de la planeación estratégica

Se ocupa de cuestiones fundamentales. La planeación estratégica da respuesta a preguntas como las siguientes:

- ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?
- ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?

Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias. El gerente al afrontar tales decisiones se preguntará:

¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias?

Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación. Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.

Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades.



Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

### **Ventajas de la planeación estratégica**

La planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización. Al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

Todo este proceso de planeación y dirección estratégica se produce sobre la base de la Teoría General del Sistema, la cual consiste en un conjunto organizado de elementos integrados y ordenados lógicamente entre sí, que tienden hacia un mismo fin, supone la existencia de una serie de procesos interconectados, cuyo resultado global es superior al resultado de cada uno de ellos separadamente.

Partiendo de la propia expresión de que la planeación estratégica evoca un viejo dilema, la planeación implica algo de rigidez e inflexibilidad y por su parte estratégica indica adaptación, cambio y flexibilidad. Es por eso que en estos tiempos convulsos de constantes cambios, en el mundo se acostumbra a hablar de gerencia o gestión estratégica.



**Gestión Estratégica** es un proceso que permite a las organizaciones ser proactivas en la proyección del futuro, en sus tres etapas: formulación, ejecución y evolución logrando a través de ello los objetivos de la organización. Al hablar de gestión debemos tener en cuenta que la herramienta fundamental está en la brújula, en la determinación correcta del destino adonde hay que conducir el sistema. La cuestión derivada esta en el mapa, en la selección adecuada de las opciones de avance para cada situación, garantizando que cada paso conduzca y acerque al destino, no que aleje o desvíe.

Se trata fundamentalmente de definir una proyección a largo alcance para el desarrollo de los sistemas, basado no en la suposición de un futuro conveniente para la dirección, sino en la determinación de cursos de acción flexibles, lo suficientemente conveniente para cada futuro que se pudiera presentar ante el sistema.

Existen muchos modelos de dirección estratégica, dentro de ellos se encuentran los modelos de decisión u optimización, los cuales son útiles en la planeación para la determinación del mejor curso de acción entre alternativas disponibles.

Los modelos para la formulación, implantación y control de la estrategia requieren de cierta flexibilidad y de un mínimo de estructuración, permitiendo el uso de diferentes herramientas que contribuyen a la intensificación del pensamiento creativo para así ofrecer las soluciones adecuadas.



## Modelos De Planeación Estratégica

**González S. (2002)** Menciona que existen diferentes modelos que han sido creados para la Planeación y Gestión Estratégica de una empresa, propuestos por varios autores.

### **1. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.**

Etapas para el proceso de planeación estratégica.

1. Determinación de la misión o razón de ser.
2. Determinación de la estrategia.
3. Determinación de las tácticas.
4. Determinación de los proyectos.

### **2. Marwin Bower**

Etapas para el proceso de planeación estratégica.

1. Establecimiento de objetivos.
2. Estrategia de planeación.
3. Establecimiento de Metas
4. Desarrollar la filosofía de la compañía.
5. Establecer políticas.
6. Planear la estructura de la organización.
7. Proporcionar el personal.
8. Establecer los procedimientos
9. Proporcionar instalaciones.



10. Proporcionar el capital.
11. Establecimiento de normas.
12. Establecer programas directivos y planes organizacionales.
13. Proporcionar información controlada.
14. Motivar a las personas.

**3. Dr. Carlos C. Martínez Martínez**

Proceso formal de planeación estratégica.

1. Formulación de Metas
2. Identificación de objetivos y estrategias actuales
3. Análisis ambiental
4. Análisis de recursos
5. Identificación de oportunidades estratégicas
6. Determinación

**4. José R. Castellanos Castillo y Orlando A. García.**

Modelo para el diseño de la estrategia.

1. Determinación de la misión.
2. Matriz DAFO.
3. Factores claves.
4. Escenario de actuación.
5. Determinar áreas de resultados.
6. Elaboración de objetivos.
7. Definición de estrategias



8. Plan de Acción.

### **5. Carlos Gómez Pardo**

Modelo de planeación estratégica

1. Plasmar cuales son las realizaciones de la empresa y cuales son los puntos fuertes y débiles.
2. Acción Inmediata.
3. Clasificación de los objetivos de la empresa.
4. Conocer el entorno.
5. Conocer las expectativas.
6. Valores de las alternativas.
7. Preparación e implementación.

### **6. Harold Koontz**

Modelo de planeación estratégica

1. Los diversos insumos organizacionales
2. El perfil de la empresa.
3. Orientación de Alta Gerencia.
4. Objetivos de la Empresa.
5. El ambiente interno actual.
6. El ambiente externo.
7. Desarrollo de las estrategias.
8. Planeación e implementación.



**7. Fernando Cambranos, Montesinos Hernández y David Bustelo.**

Modelo de planeación estratégica

1. Finalidades y objetivos generales: graduando la utopía.
2. Los exponentes claves de la acción.
3. Estructura organizativa.
4. Infraestructura de apoyo.
5. A mejor relación, mejor información.
6. Financiación.
7. Mecanismos de evaluación.
8. Tiempo de estrategia.

**8. Jorge A. Ruso León.**

Modelo del diseño de la estrategia

1. Determinación de la misión.
2. Matriz DAFO.
3. Formulación de la visión
4. Determinar Áreas de Resultados Claves.
5. Elaboración de los objetivos.
6. Definición de las estrategias.
7. Plan de acción.
8. Diseño organizativo.
9. Sistema de Control.



## 9. Jorge Enrique Venegas.

Modelo de planeación estratégica

1. Análisis del entorno (diagnostico de la empresa).
2. Revisión de la misión.
3. La posición estratégica.
4. Metas y Objetivos.
5. Formulación y estrategias.
  - 5.1- Innovación de productos.
  - 5.2- Penetración de Mercado.
  - 5.3- Desarrollo de productos.
  - 5.4- Desarrollo de Mercados.
  - 5.5- Diversificación.
  - 5.6- Resegmentación.
  - 5.7- Diferenciación
  - 5.8- Refuerzo.
6. Programa y apoyos tácticos.
7. Ejecución y Control.
8. Retroalimentación.
9. Análisis del Entorno.
10. Repetición.



## 10. Jaime Toira Guilera.

Etapas del proceso de planeación estratégica

1. Preparación: Conocimientos previos de la empresa y definición del plan.
2. Misión, propósitos y objetivos primarios.
3. Puntos fuertes y débiles. Diagnostico.
4. Entorno Actual y previsto.
5. Resumen de evaluación de la empresa (proceso iterativo).
6. Establecimiento del "gap" y los supuestos para su resolución.
7. Desarrollo y evaluación de alternativas.
8. Adopción y redacción del plan.

Los estrategias de las organizaciones exitosas se toman tiempo para formular, implementar y después evaluar las estrategias en forma deliberada y sistemática. Los buenos estrategias hacen que su organización avance con propósito y rumbo, evaluando y mejorando constantemente la posición estratégica interna y externa de la empresa.

La evaluación de las estrategias permite a la organización dar forma a su propio futuro, en lugar de permitir que éste sea conformado constantemente por fuerzas remotas que tienen poco interés o ninguno invertido en el bienestar de la empresa.



Aun cuando no es garantía de éxito, la administración estratégica está permitiendo que cada vez sean más las organizaciones que toman decisiones eficaces a largo plazo, que ejecutan esas decisiones con más eficiencia y que toman las acciones correctivas que se necesitan para asegurar el éxito.



# **Capítulo 3. Metodología de la Mejora Continua.**



## **Mejora Continua**

A lo largo de la historia, diferentes autores han desarrollado métodos e instrumentos para establecer y mejorar las normas de actuación de sus organizaciones e individuos. Desde los antiguos egipcios se desarrollaron métodos con el deseo de mejorar sus sistemas.

El mejoramiento continuo más que un enfoque o concepto es una estrategia, y como tal constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, pues el proceso debe ser progresivo. No es posible pasar de la oscuridad a la luz de un solo brinco.

Lefcovich Mauricio, menciona que *Sistema de Mejora Continua* es un conjunto de herramientas, métodos estrategias, políticas, planes e instrumentos que combinados en forma armónica dentro de una filosofía de gestión permiten lograr de forma consistente nuevos y mejores niveles de materia de calidad, costos, productividad, servicio al cliente, niveles de satisfacción y tiempo de entrega, permitiendo así incrementar los índices de rentabilidad y valor agregado de la organización. En la actualidad el Sistema Empresarial se encuentra en un proceso de perfeccionamiento que en sí constituye un programa de mejora, pero en la medida en que este se apoye en enfoques utilizados en la práctica mundial se obtendrán mejores resultados.



A través del tiempo han existido líderes que aplicaban soluciones que hoy podrían ser perfectamente aceptadas. Sin embargo la complejidad del mundo actual ha llevado a expertos en las ramas más diversas a definir teorías, técnicas, métodos o conceptos que puedan llevar al éxito a la Gestión Empresarial.

Las empresas tienen la imperiosa necesidad de obtener una producción cada vez mayor y con una eficiencia relevante como vía de solución a su situación actual y a la inserción en el mercado internacional, para lo cual se requiere de un alto grado de competitividad, lo que exige la implantación de un Proceso de mejoramiento continuo.

Cada palabra en este término tiene un mensaje específico. "Proceso" implica una secuencia relacionada de acciones, de pasos, y no tan solo un conjunto de ideas; "Mejoramiento" significa que este conjunto de acciones incremente los resultados de rentabilidad de la empresa, basándose en variables que son apreciadas por el mercado (calidad, servicio, etc) y que den una ventaja diferencial a la empresa en relación a sus competidores; "Continuo" implica que dado el medio ambiente de competencia en donde los competidores hacen movimientos para ganar una posición en el mercado, la generación de ventajas debe ser algo constante.

Un plan de mejora requiere que se desarrolle en la empresa un sistema que permita:



- Contar con empleados habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos, errores y realizar diferentes tareas u operaciones.
- Contar con empleados motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de manera optima y sugieran mejoras.
- Contar con empleados con disposición al cambio, capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización.

La aplicación de la metodología de mejora exige determinadas inversiones. Es posible y deseable justificar dichas inversiones en términos económicos a través de los ahorros e incrementos de productividad que se producirán por la reducción del ciclo de fabricación.

### **Procesos de Mejora Continua.**

Mejorar es una necesidad de cualquier persona o empresa que quiera ser competitiva con la premisa de que siempre se pueden hacer mejor las cosas.

La mejora continua es una cultura, una forma de ser de las personas y de las empresas en donde mejorar es el nombre del juego.

Para que una empresa consiga ser competitiva no basta con implicar mejoras aisladas o accidentales, sino que necesita hacerse de manera constante y estratégica. En esto está el secreto de la continuidad y mejora del proceso.



La *base de los procesos de mejora continua* consiste en repetir estos elementos en forma cíclica, para retroalimentar y ajustar los logros alcanzados a fin de no perder lo que ya se ha obtenido.

Se busca asegurar que, efectivamente, hay avances y retrocesos en la implantación.

Cada proyecto de mejora que se plantee debe estar acorde con los recursos disponibles para que sea realizable.

Los *procesos de mejora continua*, la búsqueda de la calidad y la excelencia no son fines en sí mismos, sino que son *medios* que permiten que a las empresas tener cada día una posición más exitosa.

La mejora continua se debe establecer como política y se tienen que establecer las estrategias para implantarla.

El propósito es la creación del máximo valor para los clientes y consumidores a través de la mejora continua de los sistemas y procesos y de los productos, bienes y servicios que ofrece la empresa.

Lefcovich Mauricio, explica que existen factores externos e internos que impiden, dificultan la implementación de los Sistemas de Mejora Continua, o bien reducen el impacto que la puesta en marcha debería tener en la evolución, rentabilidad y competitividad de las empresas.

*Factores externos:* Son aquellos que hacen al entorno de la corporación y sobre los cuales ésta no tiene mayor poder para modificar.



De estos se pueden mencionar los siguientes:

1. Ausencia de políticas económicas de largo plazo por parte del Estado.
2. Falta de una ética de trabajo con objetivos de la calidad, productividad y mejora continua por parte de la población. Carencia de una cultura y disciplina laboral.
3. Sistema económico que no permita la mejora y la productividad. Ausencia de premios y castigos.
4. Falta de fomento a la Investigación y Desarrollo por parte del Estado.
5. Alta participación del Estado en la economía.
6. Altos grados de regulación o reglamentación de las actividades.
7. Falta de inversión en obras públicas.
8. Falta de buenos sistemas de seguridad.

*Factores internos:* Son aquellos sobre los cuales los directivos y funcionarios de la empresa puedan direccional o ejercer una política concreta.

Entre otros son los siguientes:

1. Falta de toma de conciencia por parte de los directivos.
2. Falta de decisión firme y apoyo por parte de los Directivos o Alta Gerencia, Ausentismo de liderazgo.
3. Falta de conciencia y apoyo de la Gerencia Media.
4. Falta de conciencia y apoyo del resto del personal.



5. Ausencia o deficiencia en los Planes de implementación y puesta en marcha.
6. Ausencia de capacitación y entrenamiento.
7. Carencia de buenos sistemas de información, seguimiento y control de resultados.
8. Falta de conocimientos técnicos y experiencia por parte de los Consultores Externos.
9. Falta de trabajo en equipo y de una política de participación.

La mejor forma de afrontar los retos que conlleva la implantación de una cultura de mejora continua en la calidad del servicio es implicar a la mayor cantidad de gente posible. La forma más adecuada es conseguir una participación efectiva del personal, es por medio de la creación de equipos de trabajo, sobretodo si se tiene en cuenta que, en muchas ocasiones, la entrega de un servicio implica una cadena de actividades y empleados relacionados entre sí.

La *satisfacción del cliente* se puede definir como la relación o la diferencia, entre la calidad percibida por el cliente en el servicio o producto entregado y las expectativas que tiene dicho cliente con el servicio o producto.



**Alvear Sevilla (2004)** Menciona que entre los modelos más conocidos están los propuestos por los pioneros de los enfoques de calidad:

### **Modelo Deming**

- Crear perseverancia en el propósito de mejorar productos y servicios.
- Adoptar la nueva filosofía.
- Dejar de perder de la inspección para lograr la calidad.
- Mejorar de manera permanente y constante el sistema de producción y servicio con el fin de alcanzar la calidad y la productividad y así reducir los costos.
- Eliminar las barreras que le quitan al trabajador su derecho a sentir orgullo por su trabajo.
- Desechar el miedo, de tal manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía.
- Destruir las barreras entre departamentos.
- Instruir un programa moderno de capacitación.
- Eliminar lemas, exhortos y objetivos que solicitan a los trabajadores, cero defectos y nuevos niveles de productividad.
- Eliminar los estándares de trabajo (cuotas) en planta. Sustituirlos por liderazgo.
- Implantar el liderazgo.



- Instruir un programa vigoroso de educación y auto mejora.
- Acabar con la práctica de hacer negocios con base en el precio.
- Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación.

### **Modelo Crosby**

- Establecer el compromiso de la dirección con la calidad.
- Formar el equipo para mejorar la calidad (EMC)
- Capacitar al personal en los conceptos de calidad.
- Establecer mediciones de calidad.
- Evaluar los costos de calidad.
- Crear conciencia sobre la calidad.
- Tomar acciones correctivas.
- Planificar el día "cero defectos".
- Festejar el día "cero defectos".
- Establecer metas.
- Eliminar las causas de error.
- Dar reconocimiento.
- Formar equipos de calidad.
- Repetir todo el proceso.



### **Modelo Juran**

- Crear perseverancia en el propósito de mejorar productos y servicios.
- Establecer la infraestructura necesaria para asegurar la mejora anual de calidad.
- Identificar las necesidades específicas para mejorar (los proyectos de mejora).
- Crear para cada proyecto un equipo, que tenga la responsabilidad clara de dirigir el proyecto hacia un fin satisfactorio.
- Proporcionar los recursos y la motivación necesaria para que los equipos:
  - Diagnostiquen las causas.
  - Fomenten el establecimiento de remedios.
  - Establezcan controles para que perduren los logros.

### **Modelo Ishikawa**

- Implantar el control de calidad en toda la compañía.
- Establecer programas de educación y entrenamiento industrial, como pilar fundamental para el desarrollo de la cultura de calidad.
- Formar círculos de calidad.
- Realizar auditorías de control de calidad.
- Aplicación de métodos y herramientas estadísticas.
- Promoción de actividades de control de calidad en toda la nación.



## Modelo De Mejora Continua

### De Acuerdo A: Alvear Sevilla Celina. (1999)

#### 1.- Identificación de lo que se desea mejorar.

Para elegir un proyecto de mejora es recomendable tomar en consideración los factores siguientes:

- a) Importancia de lo que se desea mejorar.
- b) Número de beneficiados.
- c) Grado de insatisfacción actual con los resultados, por parte de los beneficiarios.
- d) Impacto social y económico de la mejora.

#### 2.- Identificación de los beneficiarios.

Es importante identificar a los usuarios o clientes en todas las actividades, ya que son quienes recibirán el impacto de la mejora. Ello permitirá orientar los esfuerzos para cumplir con sus necesidades y expectativas.

#### 3.- Identificación de las principales necesidades o expectativas, de nuestros clientes o usuarios.

Una vez identificados los clientes o usuarios, es necesario conocer en forma precisa sus necesidades o expectativas. La comunicación directa es el mecanismo más efectivo para investigarlas.

#### 4.- Evaluación del cumplimiento de dichas necesidades.

La medición de la calidad de las actividades, productos o servicios, se basa en la evaluación del cumplimiento de las necesidades de los clientes o usuarios.



Los instrumentos utilizados para su medición, son los mismos que se utilizan para investigar las necesidades de los clientes:

- Encuestas
- Entrevistas
- Grupos de enfoque.

Se hacen también comparaciones precisas de las ejecuciones reales contra los estándares de calidad definidos previamente. A partir de dicha información, se obtiene un diagnóstico de los aspectos que no están cumpliendo con las expectativas y necesidades del cliente.

#### *5.- Análisis de las causas de desviación.*

Antes de tomar una decisión sobre los que necesita hacer para lograr una mejora, es importante conocer las causas por las que no se esta cumpliendo con lo que los clientes necesitan.

Recurrir a la intuición, o aplicar el sentido común y la experiencia personal para conocer las causas de variación, puede ser útil, pero se corre el riesgo de llegar a conclusiones incorrectas.

Para realizar un diagnóstico preciso, es recomendable utilizar una serie de herramientas básicas de calidad, que nos darán información fundamentada para realizar acciones de mejora.

Algunas de estas herramientas son:

- Tormenta de ideas
- Diagrama de causa-efecto



- Histogramas
- Diagrama de Pareto
- Diagrama de flujo
- Estratificación
- Análisis del proceso del cliente.
- Lista de verificación
- Diagnóstico del proceso.

*6.- Diseño de la propuesta de mejora.*

Una vez identificadas y analizadas las causas de variación, procedemos a definir las acciones necesarias para eliminarlas y lograr los niveles de calidad requeridos.

Para la selección de acciones de mejora, se utiliza la investigación referencial, técnicas de rediseño de proceso y el uso de nuestra experiencia personal y conocimientos para sugerir soluciones.

Para presentar la propuesta de mejora, se utiliza la metodología de planeación de proyectos:

- Objetivos del proyecto
- Situación actual
- Beneficios esperados
- Indicadores de éxito
- Metas
- Estrategias a implementar



- Cronograma de actividades
- Y Análisis de problemas en potencia.

*7.- Establecimiento de la propuesta de mejora.*

Este punto se refiere a la ejecución del programa de actividades diseñado en el punto anterior.

Dicha ejecución debe ir acompañada de sesiones de evaluación periódica del proceso de implantación, para analizar causas de variación y tomar medidas preventivas y correctivas durante todo el proceso.

Esta etapa comprende también la evaluación de los resultados obtenidos. En caso de que no se hayan conseguido las metas propuestas, deben realizarse las acciones correctivas necesarias para lograr el resultado esperado.

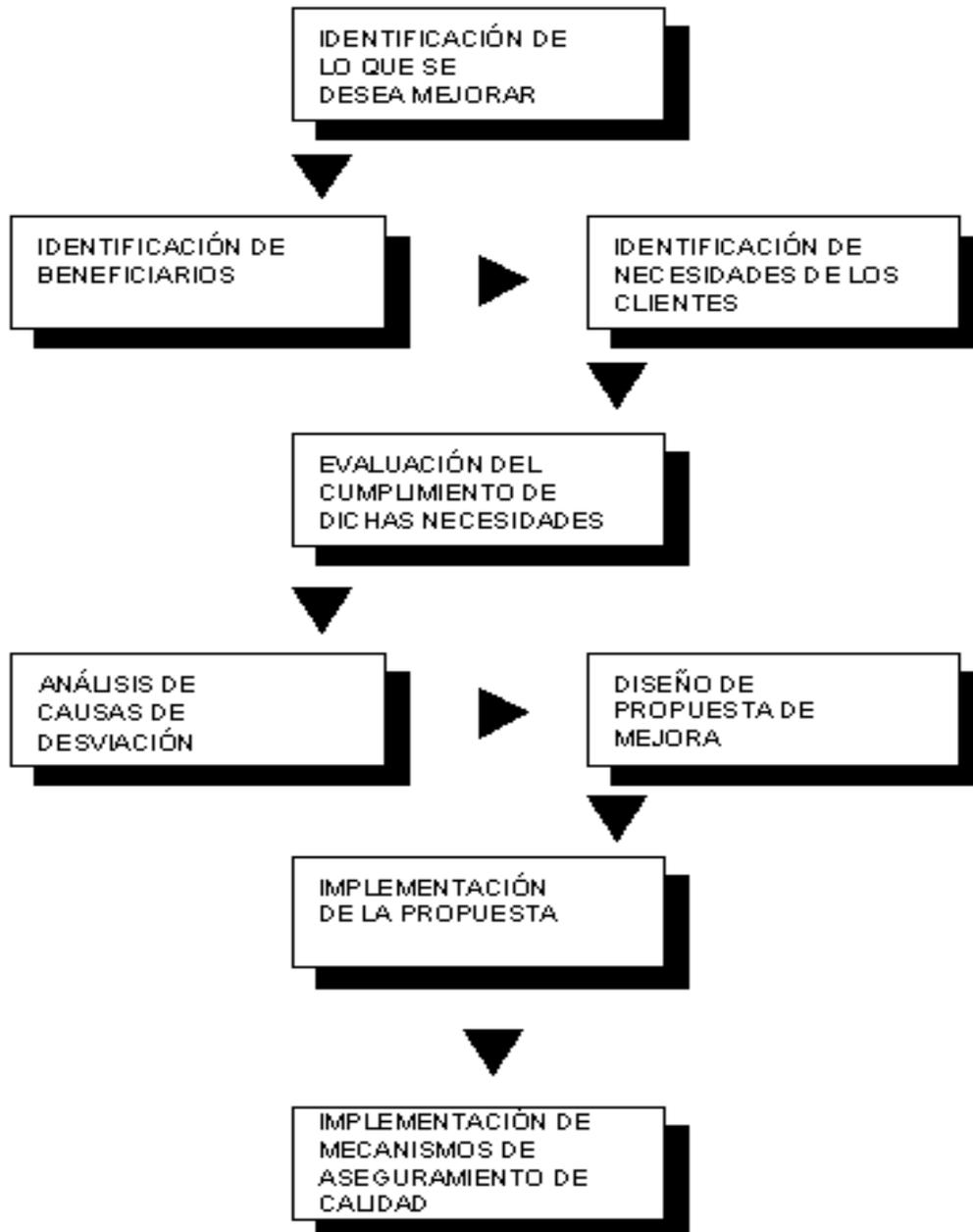
*8.- Implantación de mecanismos de aseguramiento de calidad de los resultados.*

Se espera que las mejoras que se hayan realizado sean permanentes. Para tal caso y cuando la situación así lo permita, se diseñan mecanismos para aumentar la probabilidad de que los logros obtenidos se mantengan en el futuro.



Fig. No.7

### Ejemplo De Un Modelo De Mejora Continua



FUENTE: ALVEAR CELINA (2001)



## Metodología Para La Implantación Del Proceso De Mejora Continua.

Prado J. (2000) menciona que para la implantación de un plan de mejora continua se estructura en las siguientes etapas:

**A) Diseño del plan.** Definición de líneas maestras del plan de mejora continúa.

En esta primera etapa que se acomete, tras el lógico análisis previo de la empresa y elaboración del diagnóstico en el ámbito general, y en el específico de la participación del personal (etapa de diagnóstico previo), es el diseño del plan.

**B) Aceptación por la dirección de la empresa.** Compromiso con el plan.

Una vez diseñado el plan de implantación de la mejora continua, se presenta a la dirección de la empresa para su aprobación definitiva y para que asuma su compromiso con el plan.

Este plan se materializa en un calendario con las correspondientes actividades a realizar en cada momento, detallándose las fechas de la presentación del mismo a los diferentes implicados, del establecimiento del primer proyecto de mejora, de la formación a dicho equipo, de su primera reunión y de cuando se esperan los primeros resultados e, incluso, como se ha señalado, del lanzamiento del siguiente proyecto de mejora.



**C) Presentación del proyecto** (equipo directivo, comité, personal)

El plan de mejora, estructurado en proyectos de mejora, se presenta en primer lugar, al equipo directivo, posteriormente al comité de la empresa y, finalmente, a todo el personal.

Estas presentaciones se realizan no sólo por una cuestión de cortesía y de respeto a las personas, sino especialmente buscando el compromiso de todos con este plan de mejora.

**D) Implantación.** Experiencia piloto.

Posteriormente, comienza la implantación del proyecto. Esta implantación se inicia con una experiencia piloto, para, una vez finalizada la misma y en función de los resultados, proceder a su extensión a otras secciones de la empresa.

La experiencia piloto se suele realizar en un área donde, a priori, exista potencialmente una mayor receptividad hacia el proyecto, en base a la potencialidad de dicha zona para alcanzar resultados positivos y unas mayores garantías de éxito en un plazo menor de tiempo o bien en un área que se considere prioritaria por otras razones.

**E) Valoración de resultados y mecanismo de seguimiento.**

Tras la experiencia piloto, se valoran los resultados alcanzados frente a los objetivos marcados y se establece algún mecanismo de seguimiento del proyecto en esa sección.



## **F) Extensión.**

Por último, se inicia la paulatina extensión del plan de mejora continua a las demás secciones y áreas de la empresa.



### **Ventajas de Implantar Modelos de Calidad.**

- Tener una oportunidad para corregir los procesos que se hayan desajustado con el tiempo.
- Clasificar a las empresas como de clase mundial.
- Certificar la competencia internacional requerida para concurrir a todos los mercados.
- Cambiar la actitud del personal de la empresa.
- Desarrollar y mejorar el nivel y calidad de vida del personal.
- Generar una cultura organizacional enfocada a cumplir con los requisitos de los clientes.
- Mejora continua en la calidad de los procesos utilizados, los servicios y los productos.
- Lograr que la empresa sea más competitiva.
- Aumentar la productividad, efectividad y utilidad de la empresa.
- Asegurar la satisfacción de los clientes internos y externos.
- Tener aceptación total de los clientes.
- Tener permanentemente mejores procesos. Productos y servicios.
- Tener criterios de medición e indicadores congruentes con los que se utilizan en el giro en el que se desenvuelve la empresa y poderlos comparar con las mejores prácticas para conocer fortalezas y debilidades de la empresa y establecer las estrategias necesarias para mejorar.



# **Capítulo 4.**

## **Diseño**

### **del Plan de Mejora Continua**

#### **para el**

##### **Estacionamiento "La Planta"**



## Plan Estratégico para el Estacionamiento "La Planta.

**La misión** del Estacionamiento "La Planta" es el proporcionar el servicio de pensión para automóviles, con una amplia comodidad, seguridad y confianza. Sus principales clientes son personas que viven cerca del negocio y que sus casas carecen de una cochera o si es que cuentan con ella les es insuficiente para el número de carros que tienen.

### **Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Y Amenazas)**

#### **Ambiente interno.**

##### *Fortalezas.*

1. *La ubicación del negocio*, esta es una de las más importantes ya que al encontrarse a sólo tres cuadras y media al sur de la Catedral, lo hace ser un estacionamiento atractivo para las personas que cotidianamente acuden al Centro Histórico a realizar alguna actividad, de igual manera para los cientos de turistas que visitan esta ciudad en cualquier época del año.
2. *La capacidad de recibir un considerable número de usuarios*, ya que por la extensión del terreno actualmente recibe hasta 60 automóviles con el servicio de pensión de tiempo completo.



3. *Seguridad en el servicio*, ya que al proporcionarle al usuario la facilidad de acomodar su automóvil directamente en el estacionamiento, no corre el peligro de que pueda sufrir alguna descompostura mecánica o algún otro daño. Además no tiene la necesidad de dejar las llaves del automóvil para cualquier movimiento de este.

*Debilidades.*

1. *El servicio actual es obsoleto e insuficiente*, ya que podría proporcionarle el servicio a un número mucho mayor de usuarios.
2. *No cuenta con un sistema adecuado de publicidad*, sino que solamente se da a conocer por los vecinos del estacionamiento y actuales usuarios.
3. *La actual entrada al estacionamiento es muy reducida*, por lo que es incómoda y no permite la entrada y salida de carros al mismo tiempo.

**Análisis Externo.**

*Oportunidades.*

1. *Aumento de turismo*, ya que a partir de que el H. Ayuntamiento de esta ciudad se ha encargado de promocionar a nivel estatal, nacional e internacional la ciudad, cada día ha ido en aumento el número de visitantes, por lo cual se hace más indispensable el que la ciudad cuente sobretodo en el Centro Histórico con los estacionamientos necesarios para proporcionar este servicio.



2. *Crecimiento demográfico de la zona*, cada día ha ido en aumentando la población, por lo que todos los servicios actuales son insuficientes.
3. *Red de contactos*, esto es de los puntos más importantes, ya que al contar con éstos es más fácil de dar a conocer el estacionamiento.
4. *Creciente demanda del servicio*, cada día al incrementarse el número de solicitantes se ha pensado en una ampliación del estacionamiento para poder satisfacer a las necesidades de la demanda.
5. *Innovación del sistema*, al cambiar el funcionamiento actual del estacionamiento, con un sistema que actualmente no hay en la ciudad, a parte de poder proporcionar a un número mucho mayor de usuarios el servicio, se podrían obtener ganancia mucho mayores.

*Amenazas.*

1. *Actuales competidores y nuevos*, en el centro de la ciudad efectivamente existen varios estacionamientos pero sin embargo, son insuficientes y la mayoría no fueron construidos para tal fin, sino que fueron improvisados y ninguno cuenta con el nuevo sistema de funcionamiento como el que se piensa instalar.
2. *Escasez de energía eléctrica*, el sistema principalmente funcionaría con luz, pero para poderle hacer frente algún apagón, se tiene pensado el tener una planta de energía que pueda suplir esta falta.
3. *Pérdida de clientes*, por varios factores entre ellos la competencia, cambio de domicilio, de trabajo, de residencia, etc.



**La visión** del Estacionamiento "La Planta" es llegar a ser el primero en su género que cuente con el sistema más moderno, seguro y eficaz en este ramo tanto a nivel local y nacional, para asimismo poder competir con las empresas de su tipo a nivel internacional.

### **Objetivos para el plan estratégico.**

- Lograr ser el primero en su género tanto a nivel local y nacional.
- Lograr que se incremente sustancialmente la demanda del estacionamiento
- Crear un adecuado sistema de publicidad para que se de a conocer de la forma más rápida posible en todos los medios.
- Lograr incrementar sustancialmente las utilidades.

### **Metas estratégicas.**

- Diseñar eficaces herramientas de promoción que logren captar un mayor número de usuarios.
- Utilización tecnología de vanguardia para que el estacionamiento sea el número uno en su género.
- Diseñar instrumentos de control para verificar la efectividad de la publicidad y del nuevo sistema.



## **Plan de Mejora Continua para el Estacionamiento "La Planta"**

En Estacionamiento "La Planta" existen varias cosas que se deben mejorar, estas las hemos identificado con una mayor claridad después de haber analizado minuciosamente mediante el Plan Estratégico las diferentes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la en la actualidad tiene este lugar.

De las cosas más importantes que se deben mejorar es el ampliar la actual entrada al estacionamiento, ya que es muy estrecha y por lo mismo hace que le sea poco atractiva a los diferentes usuarios, además el que no cuenta con un adecuado sistema de publicidad, es decir que ni siquiera existe un letrero que lo anuncie como tal, también hemos analizado que el servicio que se ofrece es insuficiente, actualmente el servicio de Pensión para autos únicamente se le puede ofrecer alrededor de 60 pensionistas, pero con una remodelación al lugar y el poder implantar un sistema nuevo en estacionamientos el servicio se podría incrementar para alrededor de 120 autos con opción a crecimiento en un futuro.

El impacto social a que llevaría esto es que habría un lugar seguro, moderno, confortable, etc, en donde podrían dejar su automóvil, sin la necesidad de perder el mínimo tiempo en acomodarlo.

Además que se podría ofrecer un servicio integral, es decir como pensión de tiempo completo, diurna, nocturna, por horas y auto-lavado.



Los beneficiarios de esta propuesta de mejora serían los cientos de personas que por motivos de trabajo, compras, diversión, paseo, etc. acuden diariamente al Centro Histórico de esta ciudad y que actualmente por las diferentes razones expuestas no se les puede dar el servicio.

Una de las principales necesidades que tienen las personas que acuden al Centro en automóvil, es el tener un lugar en donde dejar su auto ya que cada día se incrementa el problema de no encontrar un espacio para acomodarlo por el gran número de automóviles que circulan y los estacionamientos que existen son insuficientes y la gran mayoría no fueron construidos para tal fin obvio las instalaciones no son las apropiadas para tal servicio.

Al aumentar la capacidad del Estacionamiento se le puede brindar el servicio a una cantidad mucho mayor de la actual y sobretodo el que puedan dejar su auto por horas o como pensión de tiempo completo, además que habría el servicio de auto-lavado.

Las posibles causas de desviación serían los competidores y la pérdida de clientes. Pero con calidad en el servicio se podría lograr el mantener a los actuales clientes y captar a un gran número de ellos.



### **Diseño de la propuesta de mejora.**

Una vez que se identificaron y se analizaron las causas de desviación, procedemos a definir las acciones necesarias para eliminarlas y lograr los niveles de calidad que se requieren para estar en la posibilidad de competir con los diferentes estacionamientos que existen tanto a nivel local, nacional e internacional.

El objetivo del proyecto es el lograr que el Estacionamiento sea el primero en su género.

El terreno tiene actualmente una forma irregular. Por lo que primeramente se tendrían que comprar 20 metros a una propiedad vecina, ya que la entrada es muy reducida y por consiguiente no hay espacio suficiente para la entrada y salida de los automóviles o les es muy incómoda.

Al encontrarse este lugar a sólo tres cuerdas y media al sur de la Catedral de la Ciudad de Morelia, lo hace ser muy atractivo para que los cientos de personas que diariamente acuden al Centro Histórico en automóvil por diversas razones (trabajo, negocios, paseo, etc...) lo puedan dejar en este sitio, por lo consiguiente este sería el un principal indicador de éxito.

La meta es el de implementar un nuevo concepto de Estacionamientos que aún en la Ciudad no existe.

Las estrategias que se implementarían son primeramente para ampliar la entrada al estacionamiento, comprar una porción de un terreno que se encuentra al norte de la actual entrada.



Además se debe poner en marcha de manera inmediata un sistema adecuado de publicidad. Para poder captar a nuevos clientes y los existentes conservarlos.

Para los usuarios actuales y futuros lo más importante es el que se les brinde el un servicio de calidad, con seguridad y eficiencia; es decir que puedan dejar su automóvil con la seguridad de que al momento de recogerlo lo encuentren en óptimas condiciones.

Para poder establecer el tiempo aproximado **Ver tabla** en el que se lleve a cabo esta mejora depende de la forma en que se pueda llevar a cabo la inversión, esto quiere decir ya sea que se consiga un préstamo bancario, un socio capitalista, etc..

Con mejora que se le haría a parte de aumentar el número de espacios, se ofrecería el servicio por horas que en estos momentos no existe por la poca capacidad de espacio con que se cuenta.

Es muy importante el hacer mención que el H. Ayuntamiento de esta ciudad para el segundo semestre del próximo año, tiene el proyecto de cerrar el primer cuadro del Centro Histórico con la finalidad de conservar en mejor estado los monumentos históricos.

Por consiguiente con esta medida se agravaría el problema del estacionamiento y la demanda para poder encontrar un lugar en donde dejar los automóviles se incrementaría.



Para ejecutar las diferentes actividades se tiene pensado iniciar el próximo año para la mejora del el Estacionamiento "La Planta".

Se espera que estas mejoras que se piensan realizar sean de manera permanente o en su caso hasta donde las situaciones que se presenten las permitan, el diseño de estos mecanismos son para incrementar la posibilidad de que los logros que se han obtenido y los que se piensan obtener se mantengan en el futuro.



## **Descripción del Nuevo Sistema del Estacionamiento "La Planta".**

Este sistema se puede adquirir en una empresa que actualmente se encuentra en los Estados Unidos de América. Se tendría que mandar vía Internet o vía fax el proyecto para que esta a su vez enviara la cotización y las características de lo que se requiere para su instalación, esta empresa también se encarga de la colocación del equipo.

El sistema funciona de la siguiente manera:

- Es controlado mediante una computadora, con la cual solo una persona desde un cuarto de mando, que en lo sucesivo le llamaremos *CONTROLADOR* es capaz de ubicar y tener conocimiento de los espacios ocupados o disponibles del estacionamiento, para asimismo ubicar a los vehículos que solicitan el servicio y poder entregar los que requieran.
- El sistema funciona a base de unos rieles que tienen una plataforma en la cual los usuarios dejan su automóvil y mediante el cuarto de mando el controlador le asigna un lugar, sin la necesidad de que una tercera persona acomode el vehículo y este no corra el riesgo de sufrir alguna descompostura o algún rayón, etc....
- Una vez que el automóvil se encuentra en la plataforma de la entrada, la cual funciona mediante un sistema hidráulico que tiene la capacidad de subir y bajar al nivel que se requiera sin la necesidad de mover otro vehículo que se encuentre en un nivel intermedio.



**Costos Estimados del Nuevo Sistema.**  
**(Se tendrían que actualizar al momento que se lleve a cabo el proyecto)**

Tabla No. 5

CONCEPTO	COSTO EN EL 2005	TOTAL DEL PROYECTO
Muros lineales	\$ 150,000.00	
El sistema de estacionamiento robotizado, y otros gastos por el envío y la colocación.	\$ 400,000.00	
Materiales varios (cemento, cristales, aceros)	\$ 400,000.00	
Mano de Obra	\$ 100,000.00	<b>\$ 1,050,000.00</b>

**Tiempo estimado en el que se recuperaría la inversión.**

Tabla No. 6

AÑO	CONCEPTO	No. de Lugares	COSTO APROXIMADO	TOTAL ANUAL
2006	Serv. De Pensión de tiempo completo	120	\$ 400.00	\$ 576,000.00

Tabla No. 7

AÑO	CONCEPTO	No. de Lugares	COSTO APROXIMADO	TOTAL ANUAL
2006	Serv. De Pensión de medio tiempo.	120	\$ 200.00	\$ 288,000.00

Fuente: Elaboración propia.



En lo referente al servicio por horas sería muy variable, ya que dependería si se trata de un día entre semana o en fin de semana.

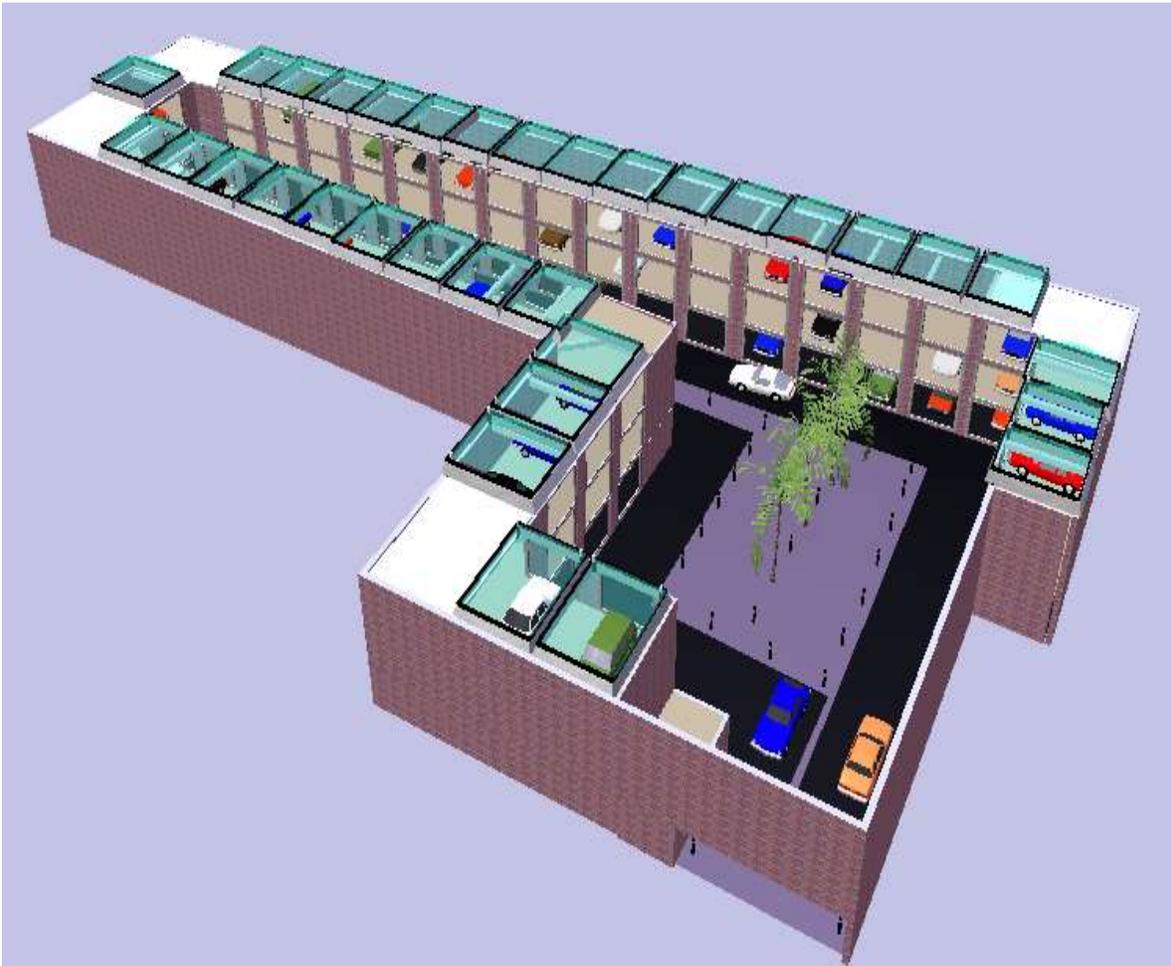
En base a lo anterior la inversión, se puede recuperar considerando que se tuviera lleno el estacionamiento con pensiones de tiempo completo en 2 años, pero si se tuviera el servicio de tiempo completo, medio tiempo y por horas se podría recuperar la inversión en 1 año y medio.



## Proyecto Del Estacionamiento "La Planta"

### Vista de día

Fig. No.8

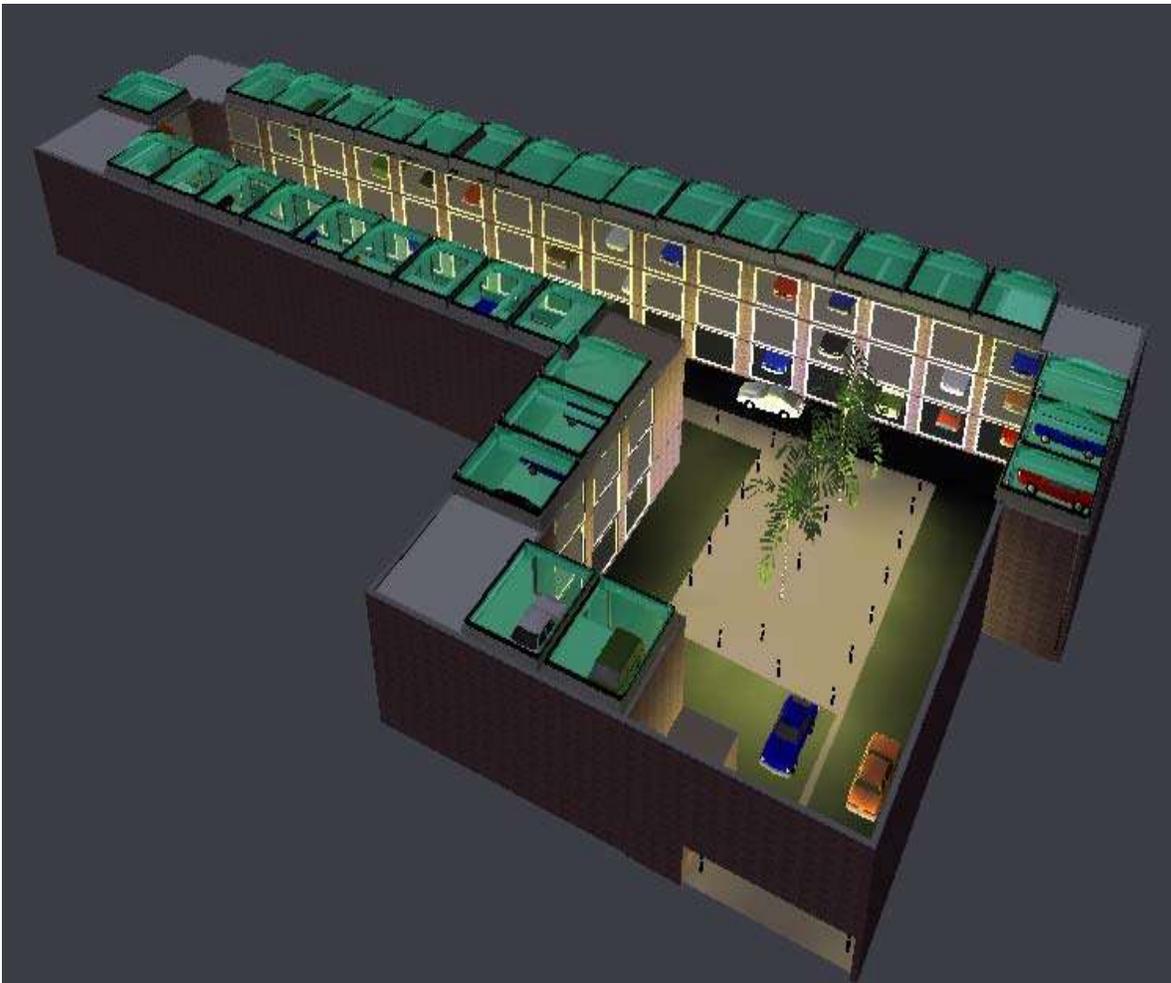


Fuente: Elaborado por el Arq. Salvador Mora N.



## Vista de Noche

Fig. No. 8



Fuente: Elaborado por el Arq. Salvador Mora N.



## Resultados.

Después de haber estudiado desde los antecedentes del Estacionamiento "La Planta", hasta la forma en que funciona este negocio.

Se pudieron llegar a obtener los siguientes resultados.

### Ingresos que se obtuvieron en el año 2004 y lo que va del 2005

Tabla No. 8

<b>AÑO</b>	<b>No. de pensiones por año</b>	<b>Mensualidad</b>	<b>Total</b>
2004	720	\$335.00	\$241,200.00
2005 (hasta octubre)	600	\$350.00	\$210,000.00
Se espera que para terminar el año <b>2005</b> se obtengan los siguientes resultados	720	\$350.00	\$252,000.00

Se analizó que los gastos que tiene el Estacionamiento "La Planta" son mínimos, como son agua, luz, e impuestos.

### Gastos que se han realizado en 2004 y lo que va del 2005

Tabla No. 9

<b>AÑO</b>	<b>AGUA</b>	<b>LUZ</b>	<b>OTROS</b>	<b>TOTAL</b>
2004	\$ 420.00	\$2,400.00	\$ 600.00	\$3,420.00
2005 (Hasta Octubre)	\$1,000.00	\$6,000.00	\$1,000.00	\$8,000.00
2005 totales	\$1,200.00	\$7,200.00	\$1,300.00	\$9,700.00

Fuente: Elaboración propia.



**Estacionamiento "La Planta".  
Estado de resultados al 31 de Diciembre de 2004**

Ingresos totales	\$ 241,200.00
Gastos Totales	<u>\$ 3,420.00</u>
Utilidad neta	<u>\$ 237,780.00</u>

**Estado de Resultados proyectado para el 31 de Diciembre de  
2005**

Ingresos totales	\$ 252,000.00
Gastos Totales	<u>\$ 9,700.00</u>
Utilidad neta	<u>\$ 242,300.00</u>



## **Conclusiones**

1. Se analizaron minuciosamente los antecedentes y necesidades tanto de la ciudad de Morelia, Michoacán, como los del Estacionamiento "La Planta", para tener un panorama lo más claro posible de la situación que se estudió.
2. Se procedió a estudiar la Metodología de la Planeación Estratégica consultando a diferentes autores que han escrito sobre este tema.
3. De igual manera se realizó la investigación de campo sobre la Metodología de la Mejora Continua.
4. Unifique las investigaciones realizadas y trate de adaptarlas a las necesidades y problemas que tiene este estacionamiento y busqué la mejor opción para aprovecharlas al máximo.
5. Se diseñó un Plan de Mejora Continua para este negocio, con la finalidad de que pueda llegar a ser el primero en el ramo tanto a nivel local, nacional y hasta internacional. Sólo con calidad es posible de que se logren los objetivos que se fijaron.



## **Recomendaciones.**

1. Se recomienda que dentro de los primeros pasos para lograr una mejora al negocio, se busque la mejor opción de compra del terreno para ampliar la entrada al estacionamiento.
2. También es importante ver cual manera en la que se pueda contactar a uno o varios socios capitalistas para llevar a cabo esta inversión, o el financiamiento por parte de un banco.



## Bibliografía.

Aceves Ramos Víctor Daniel, (2004). Dirección Estratégica, Editorial Mc Graw Hill.

Alvear Sevilla Celina, (2004). Calidad Total II Aseguramiento Y Mejora Continua, Editorial Limusa S.A De C.V.

Arreola Cortés Raúl, (1995), Monografías Municipales del Estado de Michoacán, Morelia. U.M.S.N.H

Chavienato, Adalberto. (2001). Introducción a la Teoría General de la Administración, 5ta. Edición. McGraw-Hill.

De la Torre Juan, Bosquejo Histórico de Morelia.

Fred R. David, Conceptos De Administración Estratégica, Novena Edición, Editorial Pearson Prentice Hall

González S. Y Alfaro C., (2002). Gestión Empresarial No. 3, Editor González Santoyo Federico

Hernández Samper Roberto, Fernández Collado Carlos, Metodología De La Investigación, Editorial Mc Graw Hill, Tercera Edición.

Ibarrola A. Javier, Familias y Casas de la Vieja Valladolid.

Mintzberg H., Quinn J. y Voyer J. (1997). El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos Y Casos, Editorial Prentice Hall.



Prado Prado José Carlos, (2000). El Proceso De Mejora Continua En La Empresa, Ediciones Pirámide (Grupo Anaya).

Reyes Ponce Agustín (1996). Administración por objetivos, Editorial Limusa, S.A. de C.V.

Serna Gómez Humberto, Gerencia Estratégica. Planeación Y Gestión. Teoría Y Metodología, 3r Editores Temas Gerenciales.



Tabla No. 1

<b>Estrategias para el Plan del Estacionamiento "La Planta"</b>				
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategia a seguir</b>	<b>Tiempo en que se debe ejecutar</b>	<b>Costo</b>	<b>Beneficio esperado</b>
* La entrada al estacionamiento es muy reducida	<p>*Comprar una porción de terreno que existe al norte de la actual entrada al estacionamiento.</p> <p>*Comprar una casa que esta ubicada al sur de la entrada al estacionamiento.</p>	<p>* De manera inmediata.</p> <p>* Lo más pronto posible.</p>	<p>\$300,000.00 aproximadamente</p> <p>\$300,000.00 aproximadamente</p>	* Se vería de manera inmediata, ya que en varias ocasiones los automovilistas prefieren otro lugar que cuente con una entrada más amplia y que al momento de meter su vehículo no corra el riesgo de sufrir algún daño.
* Actualmente no cuenta con un adecuado sistema de publicidad	<p>* Primeramente se tendría que poner un letrero en la entrada del estacionamiento, ya que carece de uno, en el cual se especifique que es un estacionamiento público, y que ofrece el servicio por horas, pensión diurna, nocturna o pensión de tiempo completo.</p> <p>* Segundo hacerle publicidad en los diversos hoteles, oficinas públicas y privadas. Mediante volantes y cárteles.</p> <p>* Por último ver la forma de que se incorpore a la página de internet del gobierno municipal y estatal.</p>	<p>* De manera inmediata</p> <p>* De forma inmediata.</p> <p>* Después de que se realizara la ampliación de la entrada al lugar.</p>	<p>\$500.00</p> <p>\$1,000.00</p> <p>* Por confirmar, en su momento.</p>	<p>* Los cientos de personas que acuden por diversas razones al centro de la ciudad, se darían cuenta cuando pasen por la calle en la que esta ubicada el estacionamiento de que existe un lugar seguro y cómodo en el que puedan dejar su auto.</p> <p>* También sabrían de la existencia de este lugar los cientos de turistas y empleados, para que - pudieran dejar su vehículo.</p> <p>* El que los diferentes usuarios de la página de internet tengan conocimiento de este lugar y cuando necesiten venir al Centro puedan hacer uso de este lugar.</p>

Tabla No. 2

<b>Estrategias para el Plan del Estacionamiento "La Planta"</b>				
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategia a seguir</b>	<b>Tiempo en que se debe ejecutar</b>	<b>Costo</b>	<b>Beneficio esperado</b>
* El servicio actual es obsoleto e insuficiente.	* Remodelación de las instalaciones e implantar un nuevo sistema de estacionamientos.	* Es impredecible, dependería cuando se tenga la capacidad económica de hacerlo. Eso se podría llevar a cabo con un préstamo bancario o un socio capitalista.	\$1,050,000.00 Aproximadamente <i>( ver anexo en el se desglosan los gtos.)</i>	* Con esta remodelación la capacidad del estacionamiento en lugar de tener espacio para 60 autos se elevaría a 120, con la opción de crecimiento a futuro. * El nuevo sistema le proporcionaría a los usuarios la tranquilidad de guardar su vehículo en un lugar seguro, cómodo, eficiente y moderno. <i>( ver anexo en donde se explican las características del nuevo sistema y proyecto)</i>

Tabla No. 3

<b>Estrategias para el Plan del Estacionamiento "La Planta"</b>				
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategia a seguir</b>	<b>Tiempo en que se debe ejecutar</b>	<b>Costo</b>	<b>Beneficio esperado</b>
* Actuales competidores y nuevos.	* Sólo prestando un servicio de calidad, es como se le puede hacer frente a la gran competencia que actualmente existe en todos los medios.	* De forma inmediata.		* Para los usuarios lo más importante es que el lugar sea seguro y cómodo, para que cuando tengan la necesidad de ocuparlo dejen su vehículo con la mayor tranquilidad y confianza.
* Escasez de energía eléctrica.	* Para solventar este problema le sería indispensable tener una planta de luz ya que el nuevo sistema trabajaría solamente con energía eléctrica.	* Se tendría que hacer a la par con la remodelación del lugar.		* Con esta planta de luz el servicio a los usuarios no se vería afectado cuando exista alguna falla con la energía eléctrica.
* Pérdida de clientes.	* Al ofrecer un servicio con cómodo y seguro, la pérdida de clientes se reduciría al mínimo.	* De manera inmediata.		* Se espera que los clientes por la calidad en el servicio, no se vayan con la competencia.

