

00661(9)



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA

“INDUSTRIAL DE LEVADURA S.A DE C.V.”

CASO PRACTICO

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN (ORGANIZACIONES)

PRESENTA:

ANA LILIA CONTRERAS VILLAGÓMEZ

ASESOR:

M.E. RAÚL MEJIA ESTAÑOL



MEXICO, D. F.

2001.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A quienes debo la oportunidad de dar a conocer este caso.

Maestro Adrián Méndez Salvatorio

Maestro Pablo Licea Alcazar

Maestro Luis Alfredo Valdés Hernández

Maestro Mario Gabriel Martínez Casas

Maestro Rafael Rodríguez Castelán

Maestra Magdalena Chain Palavicini

Maestro Raúl Mejía Estañol

**Agradezco su apoyo y comprensión por la aportación de su experiencia profesional
hacia la búsqueda de nuevos conocimientos.**

A mis padres Fernando y Ma. Teresa por su guía y amor en el camino de mi vida
bajo las enseñanzas de Dios.

A mi esposo Gustavo Adolfo e hijos Gustavo y Claudia por su comprensión, apoyo y
amor.

ESTRATEGÍA DE FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO

DE LA EMPRESA:

INDUSTRIAL DE LEVADURA, S.A. DE C.V.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I. Presentación y descripción del caso práctico.....	7
1.1 Primera Etapa (Nacimiento de la Empresa).....	7
1.2 Segunda Etapa (Consolidación de la Empresa).....	13
1.3 Tercera Etapa (Situación Problemática de la Empresa).....	15
1.3.1 Problemática principal y sus componentes importantes.....	18
1.3.2 Situación actual y situación deseada.....	18
CAPITULO II. Marco Teórico Conceptual.....	21
CAPITULO III. Marco de Referencia.....	25
CAPITULO IV. Metodología para solucionar el Caso.....	28
4.1 Modelo Conceptual Elegido.....	28
4.2 Aplicación del modelo Conceptual de Planeación Estratégica al análisis de la empresa	28
4.3 Estrategia (Cultura Organizacional).....	51
4.4 Aplicación de cuestionario.....	53
4.5 Aplicación de la Técnica de observación directa.....	66
4.6 Análisis de resultados de entrevistas y de observación directa.....	67
4.7 Propuestas de Solución.....	71
CONCLUSIÓN.....	82
ANEXOS	
Anexo 1.....	86
Anexo 2.....	87
Anexo 3.....	88
Anexo 4.....	89
Anexo 5.....	90
Anexo 6.....	91
Anexo 7.....	92
Anexo 8.....	93
Anexo 9.....	94
BIBLIOGRAFÍA.....	95

INTRODUCCIÓN

Se eligió el caso de una micro empresa mexicana, porque además de que se vivió profesionalmente, por la importancia que tienen estas unidades económicas en nuestro país, debido a su participación en la economía nacional y en el empleo (ver cuadro 1), ya que en países como México, la creación, consolidación y fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas ha sido y es fundamental para dinamizar el crecimiento económico, contribuyendo a la generación de empleos. Para ello se requiere que accedan al desarrollo tecnológico, la capacitación de sus recursos humanos, la obtención de información sobre mercados y una administración más eficiente, que les permita incrementar la competitividad en el mercado interno y externo, así como el valor agregado de los bienes y servicios que producen.

Las empresas son creadas principalmente por dos objetivos, uno de ellos es generar utilidad a los dueños o accionistas mediante la satisfacción de una necesidad social y el otro, producir bienes y servicios. Los entes económicos están formados por una combinación de recursos humanos, financieros, materiales, técnicos y administrativos, que en conjunto permitan el logro de los objetivos fijados.

En cualquier empresa, aún cuando se trate de una micro o pequeña, es fundamental implementar una administración apropiada y de ser posible, desde su inicio.

Lamentablemente en nuestro país es muy difícil que las micro y pequeñas empresas sean administradas eficientemente, ya que generalmente quien administra es el propio dueño o dueños y lo hacen en forma empírica basados en su experiencia e intuición, lo que puede representar carencias en el aprovechamiento de oportunidades y hasta errores irreversibles; o bien por el contrario pueden llegar a ser muy exitosas.

Cuadro 1.

Rango porcentual de Unidades Económicas, Personal Ocupado e Ingresos, por sector de actividad.

Clasificación	Sector Manufactura			Sector Comercio			Sector Servicios		
	Unidades Económicas	Personal ocupado.	Ingresos	Unidades Económicas	Personal ocupado.	Ingresos	Unidades Económicas	Personal ocupado.	Ingresos
Micro	91	21	9	99	72	45	97	58	40
Pequeña	6	20	14	1	16	34	3	21	29
Mediana	2	15	14	-	7	12	-	8	11
Grande	1	50	63	-	5	9	-	13	20
	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Las empresas integradoras en México, siglo XXI editores- Instituto de Investigaciones Económicas, 1997, p 56.

Los indicadores que se que se muestran en los cuadros 2 y 3 nos permiten observar la participación que tienen las micro y pequeñas empresas en el universo empresarial mexicano, su contribución en el PIB y en la generación de empleos.

Casi en todos los países en desarrollo la pequeña empresa asume un papel muy relevante en términos de producción y empleo, pero su importancia no es sólo cuantitativa; puede llegar a significar el tejido industrial más importante en ciertos sectores productivos y en determinadas regiones. Provee empleo e ingresos a los estados más desfavorecidos de la sociedad y, en términos del desarrollo industrial de largo plazo, se le ha considerado como el "semillero" de empresarios. (Ver cuadro 3.)

Cuadro 2

LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Clasificación de las empresas en México.

Tamaño de Empresa	Número de empleados	VENTAS ANUALES	
		Criterio SECOFI	Criterio NAFIN
Micro	1-15	\$900,000	\$2,100,000
Pequeña	16-100	\$9,000,000	\$21,000,000
Mediana	101-250	\$20,000,000	\$50,000,000
Grande	Más de 250	Mínimo \$20,000,000	Mínimo \$50,000,000

Lo anterior según Acuerdo de la SECOFI del 1 de diciembre de 1993. Publicado el viernes 3 de diciembre de 1993 en el Diario Oficial de la Federación. Criterio vigente de NAFIN según acuerdo a los Ajustes a las Principales Políticas de Financiamiento para 1998 de Nacional Financiera, S.N.C.

Cuadro 3

Universo Empresarial en México.

Empresa	% Unidades económicas	Personal Ocupado	%PIB
MICRO	97.0	47	31
PEQUEÑA	2.7	20	26
MEDIANA	0.2	11	12
GRANDE	0.1	22	31

Datos según el Censo Económico 1994.

En resumen, la micro, pequeña y mediana empresa :

- Representan el 99.9% de las empresas en México.
- Ocupa el 78% del personal
- Produce el 69% del PIB.

En 1996 el INEGI contabilizó en la Encuesta Nacional de Micronegocios 3,575,587 negocios, de los cuales 2,996,440 corresponde a trabajadores por cuenta propia.

Con el presente trabajo, se pretende demostrar que la planeación formal en vinculación con los procedimientos gerenciales de la misma son determinantes en el futuro de su desempeño y efectividad, como se plantea en el caso de la empresa en cuestión, que por ser un negocio micro y de manejo familiar, resulta interesante ver cómo situaciones a las que no se les presto la debida atención pudieron ocasionar poco a poco resultados nefastos que valuados en términos de productividad afectaron grandemente a la organización al punto tal de que el dueño piense que una buena opción sea vender su negocio, para evitar más conflictos, o bien darse la oportunidad de mejorarlo mediante una estrategia de fortalecimiento administrativo, que permitiría a la empresa un mayor control y aprovechamiento de todos sus recursos en beneficio de sus utilidades, para ello debe contratar un servicio de consultoría que le asesore al respecto.

Cabe señalar que mi interés principal en la presentación del caso, es que a pesar de que se realizó hace catorce años, es preocupante considerar que en la actualidad, las micro y pequeñas empresas en su mayoría siguen adoleciendo de males similares o peores aún, pues resulta que en nuestro país este tipo de negocios generalmente carecen de una cultura de planeación y sobre todo con un enfoque estratégico, situación que agudiza su lucha por permanecer en el mercado, aún cuando sólo sea para sobrevivir y no con expectativas de crecimiento y expansión como sería lo ideal.

Para la presentación del caso se dividieron los antecedentes en tres etapas, la primera referente al nacimiento de la empresa Industrial de Levadura S.A de C.V, la segunda Consolidación de la misma y la tercera la situación problemática en que se encontraba. En el capítulo II del Marco Teórico Conceptual se trata el tema de Planeación Estratégica el cual sirvió como base para la estrategia de solución que se propuso al caso la cuál se refirió a los fortalecimientos administrativos y de su cultura organizacional y antes de presentar propuestas de solución, se aplicaron técnicas de entrevistas y observación directa al personal, para detectar parte de su cultura organizacional y administración y así elaborar propuestas que se consideraran pertinentes.

El problema principal a resolver de este caso es el diseñar y proponer estrategias que contribuyan a fortalecer la cultura organizacional y la administración de esta empresa, ya que financieramente el negocio ha resultado bueno para su dueño quien por tener la formación de contador público, puso más empeño y cuidado en las áreas financieras y de ventas como se puede apreciar en los estados financieros que se presentan en los anexos números 1 al 8.

El capítulo III corresponde al Marco de Referencia, el cual incluye información, sobre la situación interna de la empresa y sobre su ambiente externo. Después de presentar los aspectos más relevantes de la empresa y de su entorno, se muestra en el capítulo IV la metodología que se utilizó para la propuesta de solución del caso, fundamentada en la teoría presentada en el marco teórico conceptual que permitió conocer la situación actual y la situación deseada de la empresa. En el mismo capítulo se incluye el modelo conceptual para pequeña empresa que se eligió para el análisis de las debilidades, oportunidades, peligros, potencialidades, identificación de estrategias para explotar las oportunidades y evitar peligros, evolución y selección de estrategias, que sirvieron como base para diseñar las metas principales de la compañía, la filosofía, la misión, visión y objetivos específicos a largo plazo, para ello se seleccionó la estrategia correspondiente a la cultura organizacional de la empresa con la finalidad de

fortalecerla junto con su administración, presentando como último punto las propuestas de solución para alcanzar la situación deseada para la empresa en cuestión.

CAPITULO I

PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL CASO.

1.1 Primera etapa

Nacimiento.

La empresa "Industrial de Levadura S.A. de C.V." fue constituida en 1978, con el objeto social de industrializar la levadura para consumo humano, ya que anteriormente en nuestro país sólo se utilizaba como alimento para ganado.

Esta microempresa para el año de 1980, tenía las siguientes características:

- Organización perteneciente al sector industrial
- Se constituyó con cinco socios, tres capitalistas y dos industriales.
- La dirige y organiza el socio mayoritario.
- Su administración es empírica, con un manejo financiero aceptable.
- El mercado que dominaba y abastecía era mínimo comparado con lo que podría abarcar.
- Su producción comenzó siendo más manual que mecanizada.
- Se inició con un número de recursos humanos de 10 trabajadores entre obreros y empleados, integrado por familiares del dueño y familiares del obrero principal o de mayor antigüedad.

Como generalmente sucede esta microempresa no tenía objetivos muy claros ni políticas establecidas que le encaminaran al logro de los mismos, ya que los dueños no le daban importancia a la planeación de su negocio, el cual comenzó cuando el C.P. Alejandro López Salas, en el año de 1977 trabajaba como perito auditor de la Procuraduría General de la República y en esa época lo comisionaron para realizar una revisión a una empresa en la que laboraban dos químicos que en el proceso de la auditoría le platicaron al C.P. Alejandro López, que ellos habían patentado una fórmula para desamargar la levadura de cerveza y convertirla en levadura para consumo humano como complemento alimenticio, o bien para la elaboración de productos alimenticios y/o productos farmacéuticos.

Cabe señalar que la levadura de cerveza amarga se produce por el efecto del lúpulo en el proceso de elaboración de la cerveza y es un desecho de la malta y cebada, que se usaba principalmente como forraje para los animales.

Se había patentado la fórmula pero no se tenía ni el lugar ni la maquinaria necesaria para llevar a cabo un proceso de desamargar la levadura. Se comentó que no había prácticamente empresas que se dedicaran a este giro y que la levadura para consumo humano se importaba de Estados Unidos de América.

Ante todo esto el C.P. Alejandro López, vislumbró en ello un buen negocio, por lo que se motivó a conseguir el terreno y el dinero para comprar la maquinaria necesaria.

Al mismo tiempo el Sr. Alejandro López, trabajaba como contador en la empresa "Construcciones de México, S.A." de la que era accionista su hermano el Sr. Víctor López, y su socio el Ing. Raúl Escobedo Ramírez. A ellos les expuso el proyecto que tenía en mente y el Sr. Víctor López Salas, le dijo que él tenía un terreno de 1600 m² en el barrio de Cuauhtepéc el Bajo al norte de la ciudad y que lo aportaba para la sociedad que se pensaba hacer.

Después de afinar algunos detalles la sociedad se formó y se protocolizó en el año de 1978 ante Notario Público, dando nacimiento a la empresa "Industrial de Levadura, S.A. de C.V." con 5 socios integrantes¹:

1. El C.P. Alejandro López Salas.
2. El Sr. Víctor López Salas.
3. El Ing. Raúl Escobedo Ramírez.
4. El Químico Ramón González Leños.
5. El Químico Rubén González Leños.

• **INVERSIÓN INICIAL**

(Cuadro 4): Con las siguientes aportaciones

1. El C.P. Alejandro López Salas.	Efectivo	600,000
2. El Sr. Víctor López Salas.	Terreno ²	580,000
3. El Ing. Raúl Escobedo Ramírez.	Efectivo	300,000
4. El Químico Ramón González Leños.	Socio Industrial	-
5. El Químico Rubén González Leños.	Socio Industrial	-
	Total	\$1'480,000

¹ Pseudónimos.

² Terreno de 1,600 m bardeado y con una pequeña construcción en obra negra (que es habitada por el velador).

Con el dinero aportado por los Sres. López y el Sr. Escobedo, se construyó y adquirió lo siguiente:

• Construcción:		
1. Nave industrial	\$373,000	
2. Oficinas.	<u>135,000</u>	508,000
• Equipos:		
De oficina.	123,750	
De producción.		
10 Percoladores de acero inoxidable.	40,000	
1. 10 Alambiques o destiladores para limpiar el alcohol sucio.	15,000	
2. 1 Máquina exprimidora.	36,000	
3. 1 Molino.	8,700	
4. 1 Camioneta de reparto.	52,000	
5. 20 Tambos de 200 litros para vaciar el alcohol sucio.	6,000	
6. 1 Máquina para elaborar pastillas	12,000	
7. 1 Máquina para elaborar grageas	<u>10,800</u>	<u>304,000</u>
		<u>\$812,000</u>

Se necesitó emplear a 5 obreros, los cuales se contrataron y se capacitaron para la elaboración del producto "levadura de cerveza para consumo humano".

La materia prima, que era levadura de cerveza amarga no se conseguía en el D.F. y sólo se podía adquirir en la Cervecería Moctezuma cuya planta se encontraba en Orizaba, pues las demás cervecerías no vendían este desecho de la malta y la cebada. Por lo que este era su único proveedor.

A continuación se detalla todo el proceso de desamargar la levadura de cerveza convirtiéndola en levadura para consumo humano, que era el producto final.

**Proceso para desamargar la levadura de cerveza:
(ver figura no.1)**

1. Se traía la materia prima que es la levadura de cerveza amarga la cual llegaba en sacos de 20 kg. cada uno.
2. Se vertían los sacos en los tambos o percoladores de acero inoxidable que contenía cada uno un grifo de salida.
3. Se cubría el producto con alcohol a 90° que se compraba a la Unión Nacional de Productores de Azúcar, S.A. (UNPASA en esa época).
4. Se dejaba macerar la levadura con el alcohol durante 24 horas para que se desamagara el producto.
5. Después de ese tiempo se abrían los grifos de cada percolador para que saliera el alcohol sucio cayendo en cubetas.
6. Las cubetas se vaciaban en un alambique para que se limpiara el alcohol recuperándose en parte el ya utilizado en los percoladores (reciclaje).
7. Se sacaba la levadura ya desamargada de los percoladores y se depositaba en charolas de acero inoxidable, posteriormente se colocaban en una manta y se llevaban a una prensa para extraer el alcohol que todavía tenía la levadura.
8. Una vez que se prensaba el producto se sacaban las charolas al sol para que se secara la levadura.
9. Ya seca la levadura se vaciaban en tambos de 200 litros y se pasaba al área de molinos para pulverizar la levadura seca.
10. La levadura en polvo se enriquecía con vitamina B-12 y Riboflavina y se envasaban en bolsas de plástico de 40 kilos cada uno.
11. Los costales se sellaban y se depositaban en el almacén listos para su venta.

La estructura organizacional con la que inicio la empresa Industrial de Levadura S.A de C.V era como a continuación se presenta en la figura No. 2

Organigrama inicial de Industrial de Levadura S.A de C.V

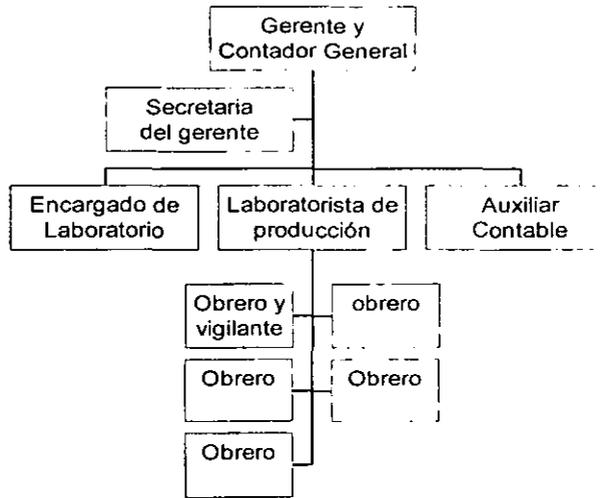


Figura No. 2

Uno de los quimicos recomendó a un señor que había trabajado antes con él y se le contrató como chofer, obrero, cobrador y velador ya que se le propuso habitar la casa sin que pagara renta, agua, ni luz, de nombre Emilio Hernández, y tenía esposa y once hijos en total.

El Sr. Emilio Hernández, conocía una fórmula para elaborar la creolina matagusanos y la creolina inglesa mata polilla, por lo que el químico Ramón González, propuso la elaboración de estos productos aparte del principal, pues consideró un mercado amplio para su venta por su uso en lugares donde habitan gusanos, cucarachas y demás insectos (granjas, ranchos, hoteles, restaurantes, etc.).

Este producto era un complemento de ingresos y lo producía él Sr. Hernández, pues como se menciona anteriormente la formula era de su propiedad y no quería venderla a la empresa, pues era un secreto que guardaba celosamente, por lo que se le pagaba un porcentaje del total de las ventas mensuales de ambas creolinas.

1.2 Segunda etapa

Consolidación de la empresa

Desde su nacimiento hasta 1982, esta micro empresa se desarrolló con su principal fuente de ingresos que provenía de la venta de levadura de cerveza a granel y en su presentación de pastillas al natural y sabor chocolate, también obtenía ingresos de la maquila de jarabes, soluciones, pastillas, grageas, pomadas, etc.

El Contador Alejandro López, aprovechó la oportunidad de que las autoridades correspondientes cerraran la frontera para la importación de levadura, argumentando la existencia del laboratorio que la procesaba en México y cuyo producto cumplía con las normas requeridas de calidad por lo que podían adquirirlo a "Industrial de Levadura, S.A. de C.V".

Con ello, la levadura de cerveza para consumo humano que se vendía al principio a pequeños laboratorios farmacéuticos, también es adquirida por grandes laboratorios de inversión extranjera (ver anexo 9) para usarla en sus productos en vez de importarla de Estados Unidos, además, algunos de estos laboratorios le solicitaron a esta empresa servicios de maquila de jarabes, soluciones, pastillas, grageas y suspensiones. Con lo que surgió la necesidad de contratar a un ayudante de laboratorio para aumentar la vigilancia de la calidad del mismo.

La producción tuvo que ser incrementada para surtir los pedidos de los nuevos clientes, quienes exigían rapidez y calidad en el servicio. Ante esta situación, surgió la necesidad de crear un departamento de control de calidad en la fábrica y se construyó un pequeño laboratorio con varias áreas.

Este laboratorio lo manejaba el Sr. Ramón González, que era químico y conocía perfectamente lo que se necesitaba para el correcto manejo de cada área.

En el laboratorio no solamente se veía el control de calidad de la levadura, sino el de las maquilas, además se elaboró la fórmula para elaborar pastillas de levadura dándole otra presentación al producto.

Con esto, se lograron ingresos suficientes para contratar más obreros y aumentar la producción, y así cumplir al 100% con las demandas del producto que le requerían sus nuevos clientes.

Como la levadura se secaba en un principio al sol, y este proceso era muy lento, se tuvo que pensar en la forma de secar la levadura de una manera más rápida. La solución fue la fabricación de hornos especiales. Por esta razón, se tuvo que contratar por honorarios un técnico que conociera de electricidad y herrería para la construcción de estos hornos. El técnico era el Sr. Cosme Martínez, quien diseñó y construyó 4 hornos secadores. Se le ofreció más adelante emplearse en la empresa con el cargo de jefe de mantenimiento de la fábrica, encargándose del buen funcionamiento de la energía, cables, conductos, de la herrería y construcción de piezas para facilitar el trabajo en toda el área de producción.

Cabe señalar que la levadura de cerveza amarga se compraba al único proveedor que existía y que era la cervecera Moctezuma cuya planta de producción se localiza en Orizaba, la empresa al no contar con más proveedores, se tenía que ajustar a los problemas de entrega del producto y a los imprevistos que llegaron a ser frecuentes. Se investigó en otras cervecerías sobre esta materia prima pero la respuesta siempre fue que no comercializaban la levadura de cerveza amarga.

En estas condiciones se producían en promedio de 150 a 160 sacos de cuarenta kilos mensualmente, en cuanto a la creolina inglesa y la creolina matagusanos su producción oscilaba entre 80 y 100 tambos de 16 litros cada uno y los servicios de maquila de productos farmacéuticos eran cada vez más demandados.

Como el Contador López, no podía asistir diario a la fábrica, pues tenía sus oficinas en la compañía Construcciones de México, S.A. y desde ahí resolvía los problemas y dirigía la fábrica que había creado. Esto no era suficiente pues como dicen "al ojo del amo..." y se vio en la necesidad de renunciar a la empresa de su hermano Víctor López, y dedicarse de lleno a la suya "Industrial de Levadura, S.A. de C.V."; el Sr. Ramón González, se quedaba como encargado de la planta y el Sr. Emilio Hernández, como encargado de obreros.

El contador López, manifestó a los otros accionistas su interés en la administración de esta empresa y su objetivo de quedar como único dueño de la misma, a lo que ellos, por tener otros negocios de mayor importancia no se opusieron. Como la inversión original había sido entre tres personas, lo primero que hizo fue comprar las acciones de su hermano Víctor, y del Ing. Raúl Escobedo.

Para ello tuvo que vender algunas de sus propiedades y tomar parte de las ganancias o utilidades que le correspondían de la compañía y claro esta que se llevó tiempo en pagarles sus aportaciones pues quería ser el dueño absoluto de la empresa. En poco más de dos años logró ser el socio mayoritario dejando a los dos socios industriales y a su esposa e hijo mayor como socios minoritarios.

El Sr. Emilio Hernández, tenía una posición algo privilegiada pues se le había facilitado una casa sin pagar renta, tampoco se le cobraba luz ni agua y tenía la confianza absoluta del Sr. López, además nunca se vio que el verdadero interés del Sr. Hernández, era colocar a sus hijos y familiares como trabajadores de la fábrica y es por eso que no aceptaba a otros que no fueran de su agrado. Los hijos del Sr. Hernández, eran once y con el paso del tiempo los hijos mayores alcanzaron la suficiente edad para trabajar de obreros. De alguna forma el Sr. Emilio, convenció al Sr. López, para que le diera trabajo al hijo mayor de la familia llamado Carlos Hernández, después también lo convenció para colocar a otro de sus hijos llamado José Luis Hernández. Estos a su vez lograron que se contratara a tres primos posteriormente.

Todas estas personas eran dirigidas por el Sr. Emilio, y formaban un buen equipo de trabajo con resultados bastante aceptables, pues no había dificultades entre los obreros y la producción aumentó con el tiempo. Cabe señalar que el Sr. López, le dio empleo a una persona que necesitaba mucho el trabajo y que fue recomendado por un amigo suyo, lo curioso del asunto es que esta persona no duró ni un mes y presentó su renuncia.

No se investigó el motivo de su renuncia y él tampoco quiso explicarlo. Como se necesitaba a otras personas el Sr. Emilio, recomendó a otra que resultó ser el esposo de una de sus hijas, es decir, su yerno. Esto no se supo hasta después de que ya tenía la planta.

El objetivo era muy claro pero no se vio así desde el principio, el Sr. Emilio, logró colocar en la fábrica a toda su familia con excepción del muchacho que trabajaba en el laboratorio. En total eran 10 personas entre hijos, primos, yernos, cuñados y amigos de la familia del Sr. Emilio.

No se presentaban conflictos entre ellos y francamente trabajaban muy bien, saliendo así las cosas se creía que todo iba viento en popa.

1.3 Tercera etapa.

Situación problemática (Año de 1986).

La situación del Sr. Emilio, y sus parientes era cómoda y el ambiente de trabajo también, pues todo quedaba en familia. No gastaban en pasajes, en comidas fuera de su casa, había suficiente terreno para que practicaran deporte (el football), no pagaban renta, luz, ni agua, se les dio confianza y los fines de semana era una verdadera romería pues invitaban a otros familiares a la casa que se les había asignado para que cuidaran de la fábrica.

Pero como dice un refrán “se les dio la mano y se tomaron el pie” pues con eso de que no pagaban la luz entonces el radio lo escuchaban todo el día y oían una música no muy agradable, las luces las dejaban prendidas toda la noche, usaban el agua que necesitaban y hasta la desperdiciaban.

Cuando se empezó a ver la forma en como se desaprovechaban los recursos que se les habían otorgado, entonces se tomo la decisión de que ellos pagaran la luz y el agua que consumían y como solución a estas medidas resolvieron ya no poner el radio y no tirar más el agua.

Claro esta, que estas medidas no agradaron al Sr. Emilio y a su familia y empezaron a cambiar de actitud; pues al llamarle la atención a alguno de ellos por ese motivo, entonces los demás se volvían poco amables, con malas caras, no saludaban y el ambiente se tornaba incomodo.

No había una vigilancia estricta por parte del Sr. Ramón González, en la conducta de los obreros dentro del trabajo y por muchas razones siempre existían dificultades y conflictos de los obreros con el Sr. Emilio Hernández, quien tenía una forma desagradable en el trato con sus demás compañeros de trabajo. Frecuentemente se encontraba el Sr. López, con el problema de tener que prescindir de alguno o algunos obreros pues como siempre el hilo se rompe por lo más delgado y como el Sr. Emilio era el jefe de obreros, entonces se tenía que decidir por eliminar a los otros. Además el Sr. Emilio, tenía varias funciones dentro de la empresa y eso lo hacía tener mayor jerarquía que los demás, era obrero, chofer y vigilante.

En la mayoría de las veces los obreros presentaron su renuncia alegando el maltrato del Sr. Emilio, lo malo es que nunca se le hizo mucho caso al asunto debido a que el Sr. Emilio, era una persona muy trabajadora y responsable en la fábrica, desempeñaba bien su trabajo y se ganó la confianza de sus patrones, por lo tanto nunca se pensó en investigar realmente como actuaba este señor dentro del área de trabajo y con sus compañeros.

En una ocasión riñó a golpes con un obrero llevando el Sr. Emilio, la peor parte y sin investigar el asunto el Sr. López, despidió al obrero dándole inmediatamente su liquidación conforme a la ley. Esto demostraba la influencia que ejercía éste señor con el Contador López.

El Sr. López, comenzó a tener quejas de algunos laboratorios en cuanto a la calidad de la levadura y mandó llamar a uno de los obreros(familiar del Sr. Hernández), para solicitarle una explicación de por qué últimamente cometía errores que estaban afectando la calidad de la producción y por consecuencia los intereses del negocio, este obrero se portó altivo y grosero, por lo que el Sr. López, decidió despedirlo conforme a la ley, esta situación originó que tanto el Sr. Emilio, como sus familiares se manifestaran inconformes y decididos a renunciar en masa, pensando que con ello ejercían presión sobre el Sr. López, pero este optó por tomarles la palabra y aceptar la renuncia de todos aún cuando sabía que se enfrentaría a una situación caótica en la fábrica; pues no podría cumplir con los pedidos comprometidos por falta de producción.

Se llevó a cabo la elaboración de todos los finiquitos correspondientes al Sr. Hernández, y sus familiares quienes quisieron persuadir al Sr. López, de resolver el problema de otra manera que no fuera su renuncia, pero al no lograr convencerlo tuvieron que desocupar su lugar de trabajo y la casa que se les prestó para vivir y vigilar la fábrica.

Esto trajo muchas consecuencias negativas, tales como que se parara la producción y como medida emergente dos de los hijos del dueño que estaban estudiando para contadores decidieron trabajar como obreros y tumarse a dormir en la fábrica para suplir al vigilante, el mismo dueño hacia labor de contador, cobrador y repartidor en lo que se contrataba y capacitaba al personal necesario para suplir estas funciones tan importantes en la empresa.

Cabe señalar que las labores de la oficina las realizaban tres hijas del Sr. López, Laura, Sofía y Gabriela López, quienes fungían como recepcionista, secretaria y auxiliar de contabilidad, las tres se vieron en la necesidad de participar en la producción temporalmente.

Fue tal el desgaste que sufrió la familia pero principalmente que tuvo el dueño, que se enfermó en un riñón de cáncer, por lo que su hijo mayor Alejandro López, cardiólogo y médico familiar, determino que era urgente la extirpación del riñón canceroso antes que se propagara a otros órganos.

El Sr. López, fue intervenido quirúrgicamente mientras sus hijos se hacían cargo de la empresa con mucha dificultad para no descuidar sus estudios, el dueño, aún convaleciente dirigía desde su hogar la fábrica pues no confiaba en la habilidad de sus hijos para hacerlo, argumentando su falta de experiencia y de madurez, por lo que dio

la orden de contratar y capacitar a los obreros, vigilante y cobrador que se requerían por lo menos para salvar la situación prevalectente.

A pesar de que sus clientes estaban molestos por la tardanza en surtir sus pedidos y además incompletos, lograron conservarlos y volver a funcionar; pero no como lo hacían antes, y además sin la fabricación de la creolina mata gusanos y creolina inglesa, pues el Sr. Emilio Hernández, se fue de la fábrica llevándose su fórmula.

Aunado a esto, y debido a que se volvió a abrir en 1986 la importación de levadura de cerveza, el mercado de los grandes laboratorios se contrajo considerablemente.

Todo lo antes expuesto provocó que el Sr. López, se desanimara y pensara en la posibilidad de vender su fábrica para evitarse conflictos en el futuro, en vez de invertir más dinero para adquirir maquinaria, materia prima y contratar personal obrero suficiente para incrementar la producción y considerar la posibilidad de expandir su mercado nacional y hasta exportar a centro América como se lo proponían su esposa e hijos.

En esta etapa la empresa se encontraba en crisis pues como ya se mencionó, para salvar la situación contrataron al personal requerido tratando de no cometer el mismo error de que fueran familiares o amigos, pero por la premura no se establecieron políticas para seleccionar y contratar apropiadamente en cada caso, con lo que se corría el riesgo de enfrentar nuevos problemas relacionados con el manejo de este.

En cuanto a la apertura de la frontera el contador López, decidió disminuir la producción de levadura a granel que se vendía a los laboratorios y enfocarse más a los requerimientos de la presentación del producto para las tiendas naturistas.

También el contador López, mandó llamar al señor Emilio Hernández, pero no para volver a contratarlo sino para ofrecerle comprar la fórmula de la creolina matagusanos y creolina inglesa a un precio atractivo y de esta manera continuar con la producción de la misma en la fábrica pues no quería perder su cartera de clientes, el señor Hernández, accedió de inmediato cediendo todos los derechos de explotación de la patente a la empresa Industrial de Levadura, S.A. de C.V.

Por otra parte, se procuro mayor esmero en el servicio de maquila, con lo que la demanda de este servicio se incremento, tanto por parte de su cartera de clientes existentes, como de otros que se incorporaban a su lista para la maquila de soluciones pastillas, grageas, suspensiones, pomadas, etc.

Por lo antes expuesto, era evidente que el problema de la empresa no era financiero, por el contrario sus productos y servicios tenían perspectivas de mercado mayores, pero el terreno administrativo y de recursos humanos no era de su competencia, por lo que vislumbraron la relevancia de un fortalecimiento por parte de los servicios de asesoría externa.

El señor López, estaba abrumado, pues sabía que su empresa carecía de estructura administrativa y que debía hacer algo al respecto antes de tomar la decisión

de vender o continuar con la misma. Por esta razón solicitó la ayuda de un consultor externo.

Al aceptar la consultoría de esta empresa, se sabía que nos encontrábamos ante el reto de una empresa familiar en donde cada uno de los miembros de la familia que estaba involucrado en el manejo de la fábrica, tenía su propia forma de ver y manejar los problemas de la misma, más el reto principal se situaba en la mentalidad del dueño, quien generalmente no accedía a delegar funciones o a considerar puntos de vista diferentes al suyo.

1.3.1 Problema principal y sus componentes importantes

La empresa Industrial de Levadura, S.A de C.V, carece de una estructura organizacional sólida, lo que le impide ser una organización adaptable, capaz de transformarse o de reinventarse según sea necesario para conservar la efectividad de su funcionamiento, creando un cambio autodirigido con el que se comprometa toda la gente que la conforma.

Los problemas específicos

- Su organigrama no está actualizado y no existe una descripción de las actividades que corresponden a los niveles principales.
- Es necesario contar con una misión para la organización ya que carece de ella, con la cual se identifiquen todos los miembros de la misma y de la que se deriven los objetivos y políticas que la encaminen al logro de dicha misión.
- Establecer los objetivos y políticas pertinentes a la misión que se diseñe.
- Integrar los procedimientos gerenciales a una cultura organizacional.

1.3.2 Situación actual.

- Su estructura organizacional no está bien definida.
- Su organigrama no está actualizado.
- No existe una descripción de actividades.
- Carece de una misión con la que se comprometa todo el personal.
- El reglamento interno de trabajo no es conocido por todos los trabajadores.
- Carece de objetivos específicos y políticas que contribuyan al logro de su misión.
- No existen procedimientos gerenciales que se identifiquen con la cultura de la empresa.
- No existen programas de capacitación para los trabajadores.
- No tienen sistemas de compensación o de recompensa.
- La comunicación interna es deficiente.
- El ambiente de trabajo es hostil.
- El personal obrero trabaja desmotivado.

1.3.3 Situación deseada.

En la empresa debe existir:

- Misión con la que se comprometa todo el personal.
- Objetivos específicos y políticas que contribuyan al logro de la misión.
- Visión de la empresa.
- Organigrama acorde con la estructura real de la empresa.
- Unidad de mando y tramo de control para cada nivel que lo requiera.
- Descripción de funciones de los diferentes niveles de su estructura.
- Procedimientos gerenciales acordes con la cultura organizacional fortalecida.
- Reglamento interno de trabajo actualizado, conocido y respetado por todo el personal.
- Canales de comunicación interna apropiados.
- Ambiente de trabajo con respeto, cordialidad y justicia.
- Programas de capacitación para todo el personal.
- Sistema de compensación o de recompensa para el área de producción.
- Programa de motivación e incentivos al personal.

Es aquí donde comienza mi participación en el caso de la empresa "Industrial de Levadura, S.A. de C.V.", al cual he denominado **Estrategia de Fortalecimiento Administrativo.**

Para el desarrollo de la solución de este caso consideré necesario realizar un análisis de la empresa, tomando como base un modelo de planeación estratégica, razón por la que se incluyen en el marco teórico y conceptual los siguientes temas:

Planeación Estratégica³

- Dirección y planeación Estratégica.
- Planeación estratégica Formal. Características Fundamentales.
 - El porvenir de las decisiones actuales.
 - Proceso.
 - Filosofía.
 - Estructura.
- Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica.

Estrategia de solución.

- Diagnóstico de la problemática.
 - Modelo conceptual elegido para la solución.
- Estructura de la organización.
- Aplicación del Modelo Conceptual de Planeación estratégica al análisis de la empresa.
 - La planeación a partir del presente.
 - Potencialidades y debilidades.

³ Steiner George A. Planeación Estratégica. Lo que todo Director debe saber, 1983. Editorial Continental, S.A de C.V.

- Peligros y oportunidades.
- Evaluación interna.
- Evaluación del entorno.
- Misión.
- Filosofía.
- Objetivos específicos a largo plazo.
- Visión.
- Líneas genéricas de acción o estrategias.
- Estructuración y evaluación de las estrategias.
- Consideraciones finales.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

DIRECCIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.⁴

La planeación estratégica es esencial para ayudar a los directivos a cumplir con sus responsabilidades ya que esta entrelazada de forma inseparable al telar de la dirección; Peter Druker, resume los deberes de un alto directivo de la siguiente manera:

Para empezar, lo primero es la creación y la implantación de la estrategia. Druker, explica este primer deber como:

El deber de pensar en la misión del negocio, es decir, hacerse la pregunta "¿qué es nuestro negocio y que debería ser?". Esto nos lleva al establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias y planes y a la toma de decisiones de ahora para los resultados de mañana. Esto sólo puede hacerlo un órgano de la empresa que puede visualizar el negocio por completo, tomar decisiones que lo afecten evaluar los objetivos y las necesidades actuales y futuras, y que puede distribuir los recursos humanos y monetarios para obtener resultados claves.

Sin duda alguna esto es el proceso de Planeación estratégica.

Los demás deberes de la alta gerencia podrán ser, por ejemplo: el establecer normas para las funciones reales; crear y mantener la organización humana; satisfacer las responsabilidades concernientes a las relaciones que sólo los ejecutivos en el nivel más alto de una organización, pueden establecer y mantener, tales como: clientes principales, proveedores muy importantes, banqueros y otros.

Desde luego que no existe una manera ideal para que los altos directivos cumplan con sus responsabilidades. En el caso de algunos directores, el proceso de la planeación estratégica es una parte mucho más amplia del deber total que para otros.

La planeación estratégica es esencial para ayudar a los directivos a cumplir con sus responsabilidades de la dirección estratégica, la cual esta relacionada con la dirección operacional.

La planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica que proporciona una guía, dirección y límites para la planeación operacional. Siendo así, la planeación estratégica esta relacionada con las operaciones. Sin embargo, el enfoque y el énfasis de la planeación y de la dirección estratégicas se concentran más en la estrategia que en las operaciones.

Se pensaba que el cumplir con el uso eficiente de los recursos escasos para producir bienes y servicios a precios aceptables para los consumidores, maximizaría las ganancias, por lo que era la operación a la que se le prestaba mayor atención en la dirección de la empresa típica.

⁴ Steiner George A. Planeación Estratégica. Lo que todo Director debe saber, 1983. Editorial Continental, S.A de C.V. págs. 20 a 29.

Hoy en día esto sigue siendo una de las preocupaciones principales de las direcciones en cualquier organización, pero resulta mucho más difícil de lograr debido al ambiente turbulento y de rápidos cambios.

Actualmente la dirección y la planeación estratégicas son vitales en cuanto al éxito de las compañías ya que una estrategia inadecuada puede crear varios problemas, no importando lo eficiente que pueda ser una empresa internamente. Por otra parte, una compañía puede ser ineficiente en lo interno pero puede tener éxito, ya que utiliza estrategias adecuadas. Por tanto, la postura ideal sería tener ambos factores.

Aunque la Planeación estratégica es de gran importancia en la dirección no es el todo de la misma; la alta dirección tiene otras responsabilidades además de la planeación.

La planeación de anticipación intuitiva y la planeación sistemática formal contribuyen a que los altos directivos cumplan con sus responsabilidades de planeación estratégica. La planeación formal no puede llevarse a cabo sin la intuición de la dirección. Si el sistema de planeación formal se adapta correctamente a las características directivas puede contribuir a mejorar la intuición de los directores.

Un sistema formal puede y debe ayudar a los directivos a agudizar sus aportaciones intuitivas anticipadas al proceso de planeación. Un sistema formal que por lo menos proporcione más tiempo a los directores para reflexionar.

En un sentido básico, la planeación estratégica formal es un esfuerzo para duplicar lo que pasa en la mente de un analista intuitivo brillante.

Sin embargo, la planeación formal no puede ser realmente efectiva a menos que los directivos, de todos los niveles, transmitan sus juicios e intuiciones al proceso de planeación; tampoco será efectiva si los altos ejecutivos la rechazan y están a favor de su propia intuición.

Planeación Estratégica Formal. Características fundamentales:

El porvenir de las decisiones actuales.⁴

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos. Durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

⁴ Ibid., Steiner, George.

➤ **Proceso.**

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También deberá entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

➤ **Filosofía.**

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas presentes. Para lograr los mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

➤ **Estructura.**

Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, los cuales son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuesto a corto plazo y planes operativos.

En una compañía con divisiones descentralizadas puede existir este tipo de unión diferente entre los planes estratégicos elaborados en las oficinas generales y los planes de la división.

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias para así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Modelo Conceptual de la Planeación Estratégica.

Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. En cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas. Un modelo conceptual claro representa una herramienta poderosa, ya que proporciona la guía para un funcionamiento adecuado en la práctica.⁴

⁴ Ibid., Steiner, George.

Planeación Estratégica en una compañía pequeña.

Modelo Conceptual Elegido.⁵

1. Desarrollar entendimiento pragmático de planeación estratégica en general, pero en particular para una pequeña compañía.
 - Literatura
 - Asesoría directiva
2. Identificación de OPEDEPO PF
 - Oportunidades
 - Peligros
 - Debilidades
 - Potencialidades

Fundamentales
en la
planeación
3. Identificación de estrategias para explotar las oportunidades y evitar los peligros.
4. Evaluación y selección de estrategias.
 - 4.1 Estrategia de Fortalecimiento Administrativo (Cultura Organizacional)
5. Implementación de planes para estrategias prioritarias.
6. Formulación de las metas principales de la compañía:
 - Misión.
 - Propósito y filosofías.
 - Objetivos específicos a largo plazo:
 - Fortalecimiento administrativo.
 - Participación en el mercado.
 - Otros.
7. Preparar otros planes asociados:
 - Potencial humano.
 - Financiamiento.
 - Instalaciones.
 - Etc., según se necesite.
8. Observar el desempeño.
9. Revisar anualmente.

⁵ Steiner George A. Planeación Estratégica. Lo que todo Director debe saber, 1983. Editorial Continental, S.A de C.V.

CAPITULO III

MARCO DE REFERENCIA

Las condiciones internas de la empresa Industrial de Levadura, a finales de 1986 eran como a continuación se describe:

- Financieramente para el dueño su situación era bastante aceptable, ya que en este aspecto, por su formación de contador público, ponía mayor interés a lo financiero sin tomar demasiado en cuenta que al descuidar el aspecto administrativo se traduciría en baja productividad que por ende repercute en el terreno financiero, lo cual significa que con una buena administración esta empresa financieramente podría estar mucho mejor y con mayores expectativas de crecimiento.
- Administrativamente el descuido era tal que no existía un organigrama actualizado que reflejara la estructura organizacional con que contaba en ese momento la empresa, ni mucho menos con descripciones de puestos, ni manuales de métodos y procedimientos administrativos y operativos que permitieran conocer a detalle las labores fundamentales de cada área de la organización.
- El ambiente de trabajo era hostil y conflictivo aunque ya se había mejorado, aún existían muchos aspectos que necesitaban ser corregidos o cambiados, pues principalmente los obreros consideraban que faltaba justicia y reconocimiento a su trabajo, ya que se sentían como objetos o herramientas para sus superiores y muy lejos de ser considerados como elementos primordiales dignos de ser tomados en cuenta ni motivados hacia un mejor desempeño.
- La mayor parte del personal desconocía antecedentes, logros, objetivos y metas de la empresa y mucho menos tenían sentido de identidad y pertenencia con la misma.

En cuanto al ambiente externo, era como a continuación se menciona:

En la década de los ochenta, las pequeñas empresas sufrieron el impacto de una secuencia de eventos que alteraron de diversa manera el ambiente en el que tradicionalmente se habían desenvuelto. La economía mexicana experimentó un profundo cambio del modelo de desarrollo adoptado desde la posguerra:

Se abandonó el proceso de industrialización basado en la sustitución de importaciones, caracterizado por una significativa protección comercial e intensa intervención gubernamental.

En un corto lapso, el entorno económico internacional se torno desfavorable para México, al revertirse la tendencia de las dos variables en las cuales a finales de los '70s el país había fincado sus perspectivas de crecimiento; los altos precios del petróleo y el abundante financiamiento externo. Los flujos de crédito externo sufrieron una severa restricción, a la vez que las tasas de interés foráneas se elevaron considerablemente. Al mismo tiempo, los precios internacionales del petróleo descendieron drásticamente, reduciendo los ingresos gubernamentales y la disponibilidad de divisas.

A partir de 1982 se tomaron una serie de medidas de política económica y de reformas estructurales que fueron configurando una nueva estrategia de crecimiento económico. Los rasgos más sobresalientes de la nueva política así como evolución de algunas variables macroeconómicas relevantes crearon potenciales repercusiones sobre el estrato de pequeñas empresas sobretodo al racionarse el crédito y elevarse las tasas de interés activas.

El ambiente cambiario, las sucesivas devaluaciones ejecutadas a partir de 1982, determinaron que el tipo de cambio real registrara una marcada oscilación durante los años ochenta. Después de haber alcanzado una importante sobrevaluación en 1981, las depreciaciones cambiarias mantuvieron al peso significativamente subvaluado hasta 1987.

En el terreno de finanzas públicas, la enorme carga de la deuda externa determinó un acentuado proceso de ajuste fiscal que transformó la estructura de los ingresos y los gastos públicos. El ajuste significó grandes reducciones del gasto público, afectando en mayor medida a la inversión y la política de subsidios. La política de ingresos se revisó para elevar los impuestos y las tarifas de las empresas públicas. La abrupta caída del precio del petróleo, registrada en 1986, deterioró el panorama fiscal, generando nuevos ajustes fiscales y cambiarios.

En 1983 ya se había realizado el ajuste del sector externo, generándose un superávit de cuenta corriente de 5.4 millones de dólares, que contrastó con el déficit de 16 millones de 1981. En gran medida, el peso del ajuste recayó en la contracción de las importaciones, ya que las exportaciones no petroleras reaccionaron inicialmente con lentitud.⁶

A partir de este año, tanto el salario mínimo como las remuneraciones medias manufactureras iniciaron una pronunciada trayectoria descendente. Los salarios mínimos, por su parte, continuaron contrayéndose, hasta llegar a representar sólo el 39% del valor registrado en 1982.

Posteriormente en 1983 el % se desplomo al 35% del valor registrado en 1982, las importaciones mantuvieron una evolución relativamente moderada hasta 1987, bajo el efecto de la contracción de la demanda interna, la persistente escasez de divisas y la fuerte subvaluación cambiaria al acelerarse la apertura comercial, las importaciones mostraron un intenso crecimiento a partir de 1988.

Entre 1982 y 1987 la economía mexicana experimento prácticamente un estancamiento, reflejado en una sustancial contracción del producto interno por habitante.

Quizás el mayor impacto para las pequeñas empresas fabriles, se dio en las dificultades para obtener financiamiento, a la vez que padecían su encarecimiento. Las medidas de emergencia tales como los controles de cambios, ante la escasez de divisas, el control de las importaciones y la considerable subvaluación del peso registrada entre

⁶Calvo Thomas y Méndez Bernardo. Micro y Pequeña Empresa en México. Frente a los retos de Globalización. Centro de Estudios Mexicanos y Centro Americanos, 1995. Resumen tomado de las Págs. 19 a 31.

1982 y 1988, crearon un entorno de protección al debilitado mercado interno, generando así condiciones favorables para la expansión de las pequeñas empresas.

Por otra parte, la progresiva disminución del salario real incidió de manera favorable sobre la estructura de costos de las empresas pequeñas, factor que contribuyó a mejorar las condiciones de rentabilidad que operaron con la mayor proporción de trabajadores formalmente contratados.

El caso "Industrial de Levadura, S.A de C.V." se desarrolló en los años ochenta, sin embargo la problemática vivida en esta pequeña empresa, es una de las muchas situaciones difíciles que en la actualidad este tipo de entidades económicas enfrenta por lo que puede resultar valioso para analizar las alternativas de solución que se consideran propicias en este tiempo y las posibles alternativas que se aplicarían, si tales acontecimientos se suscitaran en una empresa similar en el presente.

CAPITULO IV

METODOLOGÍA PARA SOLUCIONAR EL CASO

4.1 Modelo conceptual elegido

Lo primordial fue elegir un modelo conceptual de planeación estratégica formal, el cual fue tomado de la obra de Steiner, como se señaló en la página 24 de este trabajo; dicho modelo conceptual elegido es apropiado para aplicarlo a una pequeña empresa, con la finalidad de utilizarlo como guía para un funcionamiento adecuado en la práctica y que facilite el desarrollar planes detallados, poniendo en práctica las políticas y estrategias que coadyuven al logro de los objetivos y propósitos básicos de la compañía, considerando los factores que lo afectan ya sea de forma directa o indirecta, de tal manera que a partir de ello se puedan tener alternativas de solución acordes a la misión y visión de la empresa que representan la razón de ser de la misma y hacia donde quiere dirigirse. Además se proporciona información útil al empresario para que le sirva de apoyo en la toma de decisiones.

Diagnóstico de la problemática.

Como ya se mencionó anteriormente, los problemas y aspectos a solucionar son:

- Su organigrama no está actualizado no existe una descripción de las actividades que correspondan a los niveles principales.
- Necesita que se diseñe una misión para la organización ya que carece de ella, con la cual se identifiquen todos los miembros de la misma y de la que se deriven los objetivos y políticas que la encaminen al logro de dicha misión.
- Establecer los objetivos y políticas pertinentes a la misión que se diseñe.
- Integrar los procedimientos gerenciales a una cultura organizacional.

4.2 Aplicación del modelo conceptual de planeación estratégica al análisis de la empresa.

Estructura de la Organización.

(a) Organización: Industrial de Levadura, S.A de C.V.

(b) Constitución, capital social y línea de negocios:

Se constituyó en 1978 con un capital social de \$1'480,000 aportado por 5 socios, 3 capitalistas y 2 industriales; su línea de negocios consiste en la fabricación y venta de levadura de cerveza para consumo humano de creolina inglesa, creolina matagusanos y maquila de productos farmacéuticos.

(c) Organigrama.

Se realizó el análisis de todos los puestos que existían en la organización, así como también de las funciones que se desempeñaban en cada caso para diseñar el organigrama correspondiente y la descripción de cada uno de los niveles que lo conforman.

(d) **Interrelaciones industriales con otras organizaciones de ramos similares o diferentes. (ver anexo 9)**

(e) **Antecedentes relevantes de la organización. (ver página 7)**

(f) **Presentación de la situación problemática. (ver página 15)**

▪ **La Planeación A Partir Del Presente⁽⁷⁾**

- **Diagnóstico de la Organización. (Ver cuadros 6,7 y 8 de las páginas 29 y 30)**

Cuadro 6

- **Productos que ofrece la organización y sus características.**

Productos (Bienes y servicios)	Características
1. Levadura de cerveza para consumo humano.	Complemento alimenticio, integrante de alimentos y de medicamentos.
2. Creolina inglesa	Tóxica, desinfectante, integrante de insecticidas. Se utiliza principalmente en hoteles, restaurantes, oficinas, casa.
3. Creolina Matagusanos.	Tóxica, combate la propagación de plagas; se utiliza principalmente en ranchos, granjas, corrales.
1. Maquila productos farmacéuticos. De pastillas, jarabes, grageas, pomadas, soluciones y suspensiones.	Variables en función de cada producto, pero en general se requiere de un manejo cuidadoso.

⁽⁷⁾ Valdéz Hernández Luis Alfredo. Planeación Estratégica con Enfoque Sistemático y Pragmático (Caso Práctico).

Cuadro 7

- **Los clientes y sus necesidades.**

Cliente	Características	Necesidades	Características del satisfactor demandado
Laboratorio Farmacéutico.	Desarrollan productos finales	Se requiere de materia prima que pocos proveedores ofrecen	Benefician la salud, cubren productos básicos
Industria alimenticia	Ingrediente básico en la producción final	Se requiere de materia prima que pocos proveedores ofrecen	Parte de la cadena productiva.
Industria hotelera.	Para condiciones óptimas de sanidad y limpieza, como desinfectantes y para combatir plagas.	Tener instalaciones limpias.	Es necesario cumplir con normas de servicios de calidad
Industria y agrícola	Desinfectantes	Mantener condiciones de sanidad de acuerdo con la SSAP	Cumplir con normas de salubridad.

Cuadro 8

- **Competencia**

Organización	Características	Productos que ofrecen (características)
Microindustria	Fabricantes de productos caseros	Similares
Ind. Servicio	Maquiladora	Similares.

Después de analizar la información anterior, se propuso para esta empresa lo siguiente :

FILOSOFÍA

En Industrial de Levadura, S.A. de C.V: somos una empresa mexicana dedicada a servir a la sociedad en general, mediante la elaboración de productos de calidad en beneficio de la sana alimentación, la salud y sanidad. Desarrollando nuestro trabajo en un ambiente de respeto y cordialidad, cuidando siempre de cumplir con las normas de higiene y calidad establecidas en nuestra organización, con el fin de obtener la aprobación y satisfacción de todos nuestros clientes.

MISIÓN.

Ofrecer productos y servicios a los sectores de la industria alimenticia, farmacéutica, hotelera, agrícola y ganadera, que contribuya a satisfacer sus necesidades de salud y sanidad, así como en su cadena productiva con servicios y con personal altamente capacitado, comprometido y con espíritu de servicio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS A LARGO PLAZO.

Promover la eficiencia en el trabajo.

Cuidar que el ambiente de trabajo sea de respeto y cordialidad

Establecer un sistema de premio a la productividad.

Capacitación constante al personal.

Cultivar el espíritu de servicio

A continuación se presenta en que grado la estructura organizacional ayuda a cumplir con la misión de la empresa (Ver cuadro 9)

Cuadro 9

Grado en que la Estructura Organizacional ayuda a cumplir con la misión de la empresa.

Elementos	Nulo	Bajo	Medio Bajo	Medio	Medio Alto	Alto
Estructura				√		
Funciones				√		
Autoridad			√			
Responsabilidad			√			
Unidad de mando		√				
Delegación		√				
Control Interno		√				
Valores		√				
Compartidos						
Normatividad		√				
Reglamentos		√				
Manuales	√					
Comunicación de Tareas		√				
Liderazgo		√				
Reconocimiento		√				
Apoyo			√			
Sentimiento de Identidad		√				
Solución de Conflictos			√			
Coordinación Entre áreas			√			
Selección del Personal		√				
Capacitación			√			
Presupuesto		√				
Aplicación del Presupuesto		√				
Comercialización				√		
Promoción			√			
Ventas				√		
Logística			√			
Almacén			√			
Precio de venta						√

Se realizó un análisis de la tecnología de la empresa considerando proceso, operación y equipo como se presenta en el cuadro 10

Cuadro 10

Análisis de la tecnología de Industrial de Levadura S.A de C.V.

T E C N O L O G Í A	P R O C E S O	<p>1. ¿Cuánto tiempo de aprendizaje requiere el personal en el área específica del proceso de transformación? <u>1 mes.</u></p> <p>2. ¿Existen manuales del proceso de transformación donde se indique las fases del mismo? <u>No.</u></p> <p>3. El diseño de su proceso de transformación: a) ¿Lo desarrollaron en la organización? <u>Si.</u> b) ¿Lo copiaron de alguna otra organización? <u>no</u> c) ¿Lo compraron en alguna organización? <u>No</u></p> <p>4. ¿Considera que el conocimiento teórico, es suficiente para el desarrollo del proceso? <u>No, porque se requiere de práctica.</u></p>
	O P E R A C I Ó N	<p>5. ¿Cuánto tiempo en promedio de experiencia práctica, en el área específica de la organización tiene la gente? <u>6 meses.</u></p> <p>6. ¿La experiencia práctica se concentra en algún área específica? <u>SI</u></p> <p>7. ¿En caso de ser afirmativa la respuesta, diga en que áreas se tiene mayor y menor experiencia práctica.</p> <p style="padding-left: 40px;">Mayor experiencia <u>Jefe de producción</u></p> <p style="padding-left: 80px;">_____</p> <p style="padding-left: 80px;">_____</p> <p style="padding-left: 40px;">Menor experiencia <u>obrero general</u></p> <p style="padding-left: 80px;">_____</p> <p style="padding-left: 80px;">_____</p>
	E Q U I P O	<p>8. El equipo con que cuenta la organización:</p> <p style="padding-left: 40px;">a) ¿Es adecuado? <u>Si pero puede mejorar.</u></p> <p style="padding-left: 40px;">b) ¿Es suficiente? <u>No.</u></p> <p style="padding-left: 40px;">c) Esta bien distribuido? <u>Si pero puede mejorar.</u></p>

Se identificaron los productos de la empresa, con características, indicadores y grado de satisfacción que se les brinda con ellos a los clientes (ver cuadro 11 y 12)

Cuadro 11

Principales productos de la organización.

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	SISTEMA DE MEDICIÓN (unidad de medida)
Levadura de cerveza a granel	Integrante de alimentos y medicamentos	Gramos
Levadura de cerveza en diferentes presentaciones.	Complemento alimenticio.	Gramos
Creolina Inglesa.	Tóxica, desinfectante, combate plagas.	Litros
Creolina matagusanos	Tóxica, insecticida, combate plagas.	Litros
Maquila de productos farmacéuticos.	Patillas, jarabes, suspensiones, grageas, soluciones y pomadas.	Gramos y m ³

Cuadro 12

Grado de satisfacción que se les brinda a los clientes.

Producto	Necesidad que Satisface	Nula	Baja	Media Baja	Media	Media Alta	Alta
Levadura de cerveza a granel	Beneficia la salud, cubre productos básicos, y productos farmacéuticos.						√
Levadura de cerveza en diferentes presentaciones.	Beneficia la salud						√
Creolina Inglesa.	Ayuda a cumplir las normas de salud y sanidad						√
Creolina matagusanos	Ayuda a cumplir las normas de salud y sanidad						√
Maquila de productos farmacéuticos.	Servicio Industrial.						√

Se investigo sobre las potencialidades y debilidades de la empresa, encontrando lo que a continuación se presenta en el cuadro 13.

Cuadro 13

Análisis de potencialidades y debilidades de “Industrial de Levadura S.A. de C.V.”

POTENCIALIDADES			
1. Precio de venta			
2. Ventas			
3. Comercialización			
4. Estructura			
5. Funciones			
DEBILIDADES			
1. Liderazgo	Autoridad, delegación, responsabilidad, tramo de control,		
2. Sentimiento de Identidad	comunicación de tareas, solución de conflictos, valores compartidos, coordinación entre áreas, selección de personal.		
3. Reconocimiento			
4. Presupuesto	Tecnología administrativa inadecuada		
5. Aplicación del presupuesto	Apoyo		
6. Logística			
7. Normatividad	Manuales	Control interno	Reglamentos
8. Capacitación			
9. Promoción			
10. Almacén			

De acuerdo con el entorno en que se mueve la organización se destacan los siguientes aspectos señalados en el cuadro 14.

Cuadro 14

Análisis del entorno de "Industrial de Levadura S.A. de C.V."

<p>Aspectos Económicos: Definición: índices o variables que determinan los tipos de mercado y la situación financiera en la que se sitúa nuestro país en el mundo.</p> <p><i>Elementos actuales y relevantes:</i> Tipo de cambio, deslizamiento pequeño, tasa de inflación, gasto público, tasas de interés externas, poca confianza en la economía mexicana por lo que los indicadores económicos no están estables, existe disminución de la inversión.</p>
<p>Aspectos Políticos: Definición: Todas aquellas situaciones derivadas de la conciliación de intereses y de lucha del poder por llegar a gobernar.</p> <p><i>Elementos actuales y relevantes:</i> Cambio de poderes, estabilidad política, nuevas políticas de gobierno.</p>
<p>Aspectos Sociales: Definición: Todas aquellas situaciones derivadas del estilo de administración de los aspectos económicos y políticos, respecto a los integrantes de una sociedad.</p> <p><i>Elementos actuales y relevantes:</i> Disminución de movimiento de protesta social, estabilidad social, justicia social y equidad.</p>
<p>Aspectos Culturales: Definición: Todos los valores, costumbres, retos, mitos, modos de ser, idiosincrasia, historia, etc. que poseen los grupos humanos.</p> <p><i>Elementos actuales y relevantes:</i> Renovación de los valores culturales</p>
<p>Aspectos Industriales (del sector específico) Definición: Son los elementos y conocimientos importantes para realizar el proceso de transformación</p> <p><i>Elementos actuales y relevantes:</i> Reforzamiento y crecimiento del sector industrial, mas apoyo a las MYPES</p>
<p>Aspectos Tecnológicos. Conjunto de pasos, métodos, procedimientos etc. para llevar a cabo el proceso productivo.</p> <p>Elaboración de equipo de producción a la medida.</p>
<p>Aspectos Científicos. Todo el conjunto de conocimientos, técnicas, investigaciones y desarrollo para cumplir con las especificaciones del proceso productivo.</p>
<p>Aspectos Laborales Todo el conjunto de conocimientos legales, administrativos, etc. que influyen en la selección, contratación, etc. de los recursos humanos de la organización.</p>
<p>Aspectos de Mercado. Son todos aquellos derivados de los productos y servicios.</p>
<p>Otros</p>

Después de analizar el entorno en que se mueve la empresa se consideraron como oportunidades y peligros para la empresa los siguientes (cuadro 15)

Cuadro 15

Oportunidades y peligros de "Industrial de Levadura S.A. de C.V."

OPORTUNIDADES	PELIGROS
Paridad del t.c dólar, confianza en la economía mexicana, aumento de la inversión	- Disminución del gasto público, desconfianza en la economía mexicana, disminución de la inversión.
+ Estabilidad política.	- Estabilidad política.
+ Justicia y equidad	- Justicia y equidad
+ Participación de la mujer en la vida política del país	- Participación de la mujer en la vida política del país
Mejor educación	Bajo nivel de educación
+ Apoyo a las mujeres y reforzamiento al sector industrial	- Apoyo a las mujeres y nulo reforzamiento al sector industrial.
+ Apoyo a la adquisición de tecnología	Que no haya apoyo para la adquisición de tecnología.
+ Apoyo a la investigación y desarrollo	- Apoyo a la investigación y desarrollo
+ Equidad y justicia laboral.	- Equidad y justicia laboral
+ Competitividad dada por la calidad en la producción.	Falta de calidad en la producción.
Ampliación de su clientela.	Entrada de nuevos competidores.

A continuación se muestran las oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades para la empresa (cuadros 16 y 17).

Cuadro 16. Análisis del OPEDEPO de "Industrial de Levadura S.A. de C.V."

<p>POTENCIALIDADES</p> <p>Ventas, precio de venta, comercialización, canales de distribución, su estructura como industria es flexible.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>Liderazgo, sentido de identidad, centralización de las decisiones, falta de selección del personal adecuada, falta de reconocimiento, falta de comunicación, falta de capacitación y adiestramiento. No existe plan de carrera. Falta de Formalización y presupuestos.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Mayor Estabilidad política, mayor justicia y equidad, Participación de la mujer en la vida política del país, mejor educación, más apoyo a mujeres y reforzamiento al sector industrial, apoyo a la adquisición de tecnología, apoyo a la investigación y desarrollo, ampliación de la clientela.</p>	<p>PELIGROS</p> <p>Menor estabilidad política, menor justicia y equidad, menos participación de la mujer en la vida política del país, bajo nivel de educación, menos apoyo a la investigación y desarrollo equidad y justicia laboral, falta de certificación laboral, entrada de nuevos competidores.</p>

Cuadro 17. Resumen del OPEDEPO de "Industrial de Levadura S.A. de C.V."

<p>POTENCIALIDADES DEBILIDADES</p> <p>OPORTUNIDADES PELIGROS</p>	<p>PONTENCIALIDADES</p> <p>Ventas Comercialización Estructura Orgánica</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>Falta de liderazgo y formalización por lo tanto de comunicación.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Confianza, promesa de estabilidad económica, participación de la mujer, apoyo a las mujeres</p>	<p>Promocionar a la empresa en CANACINTRA</p>	
<p>PELIGROS</p> <p>Entrada de nuevos competidores, no poder acceder a la tecnología, resistencia del dueño a la mejora continua y a la filosofía de la calidad total.</p>	<p>Defensiva. Trata de contrarrestar sus debilidades y las amenazas del entorno.</p>	<p>Crearle conciencia de la necesidad del cambio en cuanto a la administración profesional, ética en sus decisiones.</p>

Diseño de estrategias para aprovechar las potencialidades - oportunidades y combatir las debilidades – peligros (Cuadro 18)

Cuadro 18

Estrategias para OPEDEPO de “Industrial de Levadura S.A de C.V.”

<p><u>Elementos: Pontencialidades-Oportunidades</u></p> <p>Lineas jerárquicas (estrategias) y sus objetivos.</p> <p>1. Estrategia: Promocionar la empresa en CANACINTRA Y SECOFI.</p> <p>Objetivo: Darse a conocer para ampliar la cartera de posibles clientes, para crecer en el sector</p>
<p><u>Elementos : Debilidades-Peligros.</u></p> <p>2. Estrategia: Crear conciencia de la necesidad de cambio, comenzando por la dirección.</p> <p>Objetivo: Vinculación con universidades y su cámara (CANACINTRA) y organizaciones públicas como SECOFI u otras con la finalidad de adquirir capacitación empresarial y actualizarse.</p>

En el siguiente cuadro se presentan los indicadores considerados, para elaborar la gráfica No. 1 de valores históricos de los productos de la empresa.

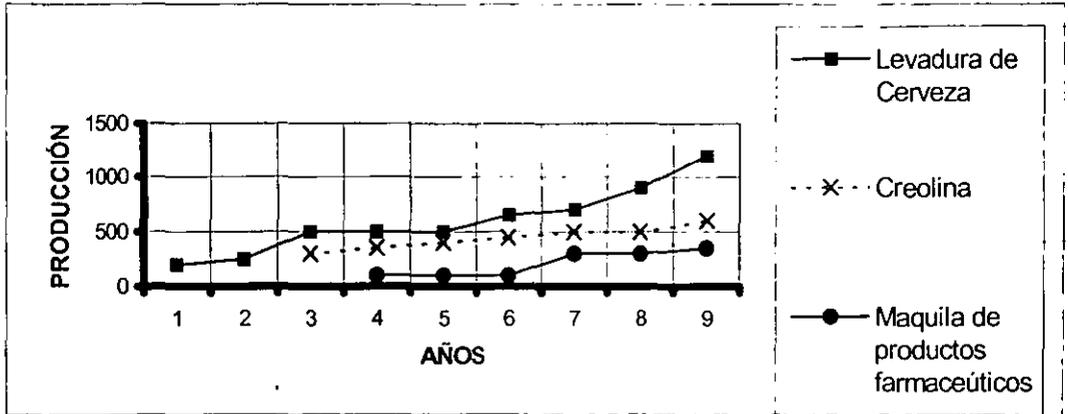
Cuadro 19

Indicadores y unidades de medida de los productos de “Industrial de Levadura S.A. de C.V.”

<u>Variable</u>	<u>Indicador</u>	<u>Unidad de medida</u>
A. Levadura de cerveza	Kg	Grm
B. Creolina	Litros	Mililitros
C. Maquila de productos farmacéuticos.	Kg y litros	Grm, mililitros

Gráfica No.1

Gráfica de valores históricos para el indicador seleccionado.



A continuación el (cuadro 20) muestra el futuro probable de la empresa si consideramos que se aplican las estrategias asociadas que se muestran en el cuadro 21

Cuadro 20

Futuro probable de "Industrial de Levadura S.A. de C.V."

Implicaciones del futuro proyectado:
a) Mayor financiamiento para el crecimiento.
b) Mayor capacidad de la planta.
c) Más tecnología para desarrollo de acuerdo a su experiencia y necesidades.
d) Más sistemas de trabajo.
e) Capacitación y adiestramiento.
f) Apertura de nuevos mercados.
g) Buscar nuevos proveedores tanto nacionales como extranjeros.
h) Desarrollo de nuevos productos.

Cuadro 21

Estrategias asociadas al futuro probable de "Industrial de Levadura S.A. de C.V."

1) Posibilidades de mayor inversión por parte del dueño.
2) Entrada de nuevos socios.
3) Integración de tecnología de punta.
4) Estrategia de mercadotecnia con búsqueda de la ventaja competitiva.
5) Rediseño de la estructura administrativa, análisis de puestos, elaboración de manuales.

Planeación a partir del futuro (2 años).

Cuadro 22

Futuro esperado en los próximos dos años

<ul style="list-style-type: none">❖ Existe una aparente confianza.❖ Comienza una transición política social que se va a reflejar en lo económico hacia una consolidación.❖ Se espera un entorno favorable para continuar con la estrategia de crecimiento integral de la organización.
--

De acuerdo al entorno social nacional que se vislumbra, es factible que ocurra lo señalado en el cuadro 23.

Cuadro 23

Futuro posible

1) Organización que provee de nuevos productos para el mercado y mantiene la calidad en los ya existentes.
2) Organización que ofrece el mejor precio de venta en sus productos y mantiene su ventaja competitiva.
3) Organización que mantiene una estructura orgánica con justicia y equidad para sus integrantes y continuará siendo una fuente de empleo.
4) Seguirá una tendencia de crecimiento y desarrollo buscando altos niveles de desempeño (resultados, utilidad, productividad, calidad, excelencia, competitividad).
5) Buscará tener la mejor tecnología para su funcionamiento.
6) Desarrollo de nuevos productos.

Asociando la probabilidad de ocurrencia a un futuro posible se puede considerar de manera objetiva el futuro deseado. Ver cuadro 24

Cuadro 24

Futuros posibles y probables (Situación futura deseada)

<u>FUTURO POSIBLE</u>	<u>PROBABILIDAD (0-1)</u> (se considera la probabilidad de ocurrencia del evento).	<u>COMPETITIVIDAD (0-1)</u> (Considerando el impacto en la permanencia y el crecimiento de la organización.)	<u>VALOR PONDERADO</u>
1	0.80	9	7.2
2	0.98	10	9.8
3	0.10	10	10.0
4	0.90	10	9.0
5	0.90	10	9.0
6	0.10	10	10.0

A continuación se muestra la visión que se propone para esta empresa.

SITUACIÓN FUTURA DESEADA.
(VISIÓN).

Industrial de Levadura S.A. de C.V., será una empresa orientada a la industria alimentaria, farmacéutica, hotelera, ganadera y agrícola, que posea una estructura orgánica con valores compartidos de justicia y equidad integrada al mercado nacional e internacional a través del desarrollo de nuevos productos a precios atractivos.

En el siguiente cuadro se identifica la brecha existente entre lo que se desea y lo que se puede llegar a tener.

Cuadro 25

Brecha existente entre el futuro deseado y el futuro inercial

<p>SITUACIÓN FUTURA DESEADA.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Que se consolide en su estructura orgánica y dentro del mercado con valores compartidos.▪ Integrada al mercado nacional e internacional a través del desarrollo de nuevos productos.▪ Que desarrolle planes de vida y de carrera para los trabajadores.
<p>FUTURO INERCIAL</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Las ventas se incrementan por mayor cartera de clientes.
<p>BRECHA EXISTENTE.</p> <p>Diferencial entre lo que se desea y lo que se “puede” llegar a tener, o en otras palabras la diferencia entre el <u>ser</u> y el <u>deber ser</u>.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Que realmente se integre como una organización, preocupada por el factor humano.

Una vez identificada la brecha se proponen estrategias para su disminución. Cuadro 26

Cuadro 26

Estrategias para disminuir la brecha identificada.

ESTRATEGIA.	DESCRIPCIÓN.
Cultura organizacional.	Para que se integre como organización con una cultura fortalecida.
Capacitación.	Cursos orientados al desarrollo de habilidades, capacidades, aptitudes y actitudes para todos los integrantes de la organización.
Promoción y publicidad comercial.	Campañas publicitarias a través de medios de comunicación, demostración del producto.
Desarrollo de nuevos productos.	Realizar investigaciones de mercado para desarrollar nuevos productos
Integración de tecnología moderna.	Para mejorar e incrementar su producción.

En base al presente, pasado y futuro de la organización se tiene el sistema integral de estrategias que aparece en el siguiente cuadro.

Cuadro 27

Sistema Integral de Estrategias de la Organización.

En base al pasado de la organización	
Posibilidad de mayor inversión.	Ya que el dueño posee bienes que puede vender e inyectar financieramente a la empresa.
Entrada de nuevos socios.	Existe la posibilidad de que el dueño acepte nuevos socios para incrementar el capital social.
Integración de la tecnología moderna.	Para aumentar y mejorar la producción.
Estrategia de mercadotecnia con búsqueda de la ventaja competitiva.	Aprovechar lo atractivo del precio de venta para tener ventaja competitiva.
Rediseño de la estructura administrativa.	Para mejorar e incrementar su producción.
En base al presente de la organización. (OPEDEPO)	
Promocionar la empresa en CANACINTRA y SECOFI	Para darse a conocer y ampliar la cartera de clientes.
Crear conciencia del cambio.	Comenzando por la dirección de la empresa vinculándose con universidades y con su cámara (CANACINTRA, SECOFI y otras) para adquirir capacitación empresarial y actualizarse en técnicas de administración.
En base al futuro de la organización (Situación futura deseada).	
Cultura organizacional	Para que se integre como una empresa con cultura organizacional fortalecida.
Capacitación y adiestramiento	Cursos orientados al desarrollo de habilidades, capacidades, aptitudes y actitudes para todos los integrantes de la organización.
Promoción y publicidad	Para dar a conocer nuestros productos aprovechando medios publicitarios económicos, promocionarse en CANACINTRA y SECOFI.
Tecnología moderna.	Para incrementar la producción y tener una ventaja competitiva.
Fuentes de Financiamiento	Para adquisición de nueva tecnología , para compra de materia prima, y mejorar salarios.

Una vez que son identificadas las estrategias, se realiza una descripción de cada una de ellas como se muestra en el cuadro 28.

Cuadro 28

Análisis estructural del sistema estratégico.

VARIABLES DEL SISTEMA	ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
V1	Cultura organizacional.	Fortalecimiento administrativo que coadyuve a mejorar su cultura organizacional.
V2	Capacitación.	Para tener personal calificado
V3	Promoción y publicidad.	Aprovechamiento de los medios publicitarios más económicos, promocionarse en CANACINTRA y SECOFI.
V4	Desarrollo de nuevos productos.	Realizar investigaciones de mercado para desarrollar nuevos productos.
V5	Integración de tecnología Moderna.	Para mejorar e incrementar su producción.
V6	Fuentes de financiamiento.	Para elaboración de tecnología principalmente.
V7	Aplicación de la administración profesional.	Para mejorar su productividad.
V8	Liderazgo.	Para mejorar la relación laboral.

Estructuración y evaluación de las estrategias.

Una vez que son identificadas las estrategias deben ser estructuradas y evaluadas. Las estrategias son en un sentido hipótesis de soluciones a problemas no estructurados que deben ser probadas. Esto significa que no existe una fórmula sencilla para crear una solución, cada problema y su solución estratégica son únicas.

La toma de decisiones estratégica es un arte y como tal es un proceso creativo que además requiere de conocimientos y un análisis diferente de los involucrados en la toma de decisiones a corto plazo.

Las estrategias diseñadas a partir de los diferentes estadios del tiempo constituyen las líneas genéricas de acción que conforman el sistema estratégico de la organización bajo estudio, por ello se deben evaluar como tal, identificando su estructura a partir de las relaciones de interdependencia que guardan entre sí. Figura No.3

ESQUEMA CONCEPTUAL DEL ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA DETERMINAR ESTRATEGIAS CLAVE

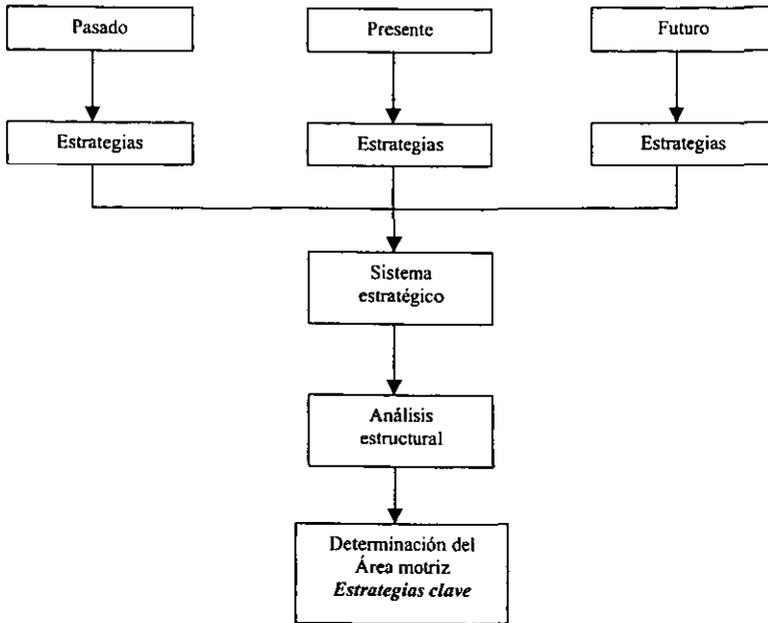


Figura No. 3

El Análisis Estructural, es una técnica del estructural funcionalismo donde se define a la estructura como una realidad que estudia, como un sistema, cuyos elementos guardan relaciones de interdependencia. En este análisis primero se identifican y definen los elementos (estrategias), para posteriormente cuantificar las relaciones sistema - elemento y elemento - sistema; dicha cuantificación se lleva acabo en un arreglo matricial, en el que se vierten las calificaciones que el equipo responsable de la planeación estratégica en la organización otorga a las relaciones que existen entre elemento y sistema. La evaluación se aplica de acuerdo con la influencia que tenga sobre el sistema, la evaluación de los sistemas son nulo, bajo, intermedio y alto.⁸

⁸ Valdés Hernández Luis Alfredo, apuntes "Planeación estratégica como enfoque sistémico y pragmático" Página 22

Los valores otorgados a las relaciones se conforman en un arreglo matricial donde las sumatorias de cada una de las columnas y los renglones permite establecer la relación estructural por elemento. Figura No. 4

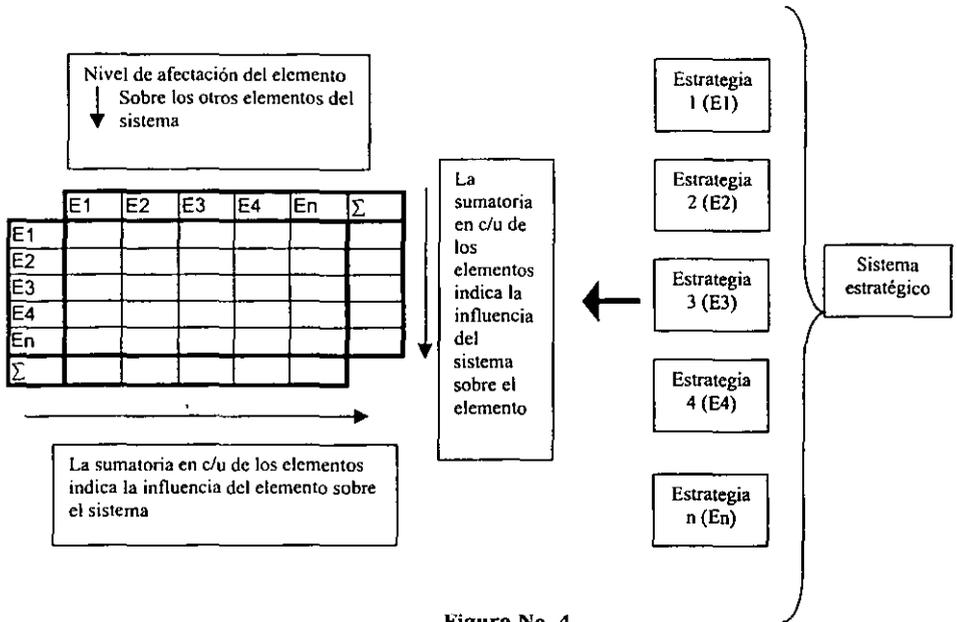
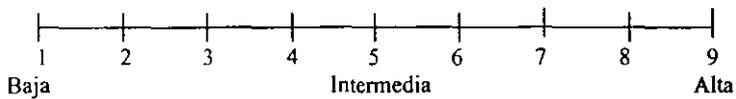


Figura No. 4

Parámetros de Afectación. {
BAJA - 1
INTERMEDIA - 5
ALTA - 9

Escala de parámetros de afectación



A continuación se muestra la matriz del análisis estructural del sistema de acuerdo a los parámetros de afectación señalados. Cuadro No. 29

Cuadro 29

ANÁLISIS DE LAS OPCIONES Y ELECCIÓN DE LA MÁS CONVENIENTE.

Matriz de impacto cruzado para análisis estructural del sistema.

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	Σ S/V
V1	-	9	1	1	5	5	5	5	31
V2	9	-	1	9	9	9	9	9	55
V3	1	1	-	9	5	9	5	5	35
V4	1	9	9	-	9	9	9	5	51
V5	5	9	9	9	-	9	9	5	55
V6	9	9	9	9	9	-	9	9	63
V7	9	9	5	9	9	9	-	9	59
V8	9	9	5	5	5	5	9	-	47
Σ V/S	43	55	39	51	51	55	55	47	396

Área motriz

Las sumatorias obtenidas en el arreglo matricial ayudan a ubicar la relación estructural entre los elementos, pues cada uno de éstos se encuentra identificado por dos valores diferentes; uno indica la influencia que el elemento tiene sobre el sistema (representado por todos los otros elementos), el otro ofrece un indicador de la influencia que el sistema ejerce sobre el mismo elemento; estos dos valores *no son iguales*. Al tener dos valores para un mismo elemento, éste lo podremos ubicar en un espacio cartesiano, que a su vez de manera gráfica nos indica las posibles áreas de influencia en la estructura (sistema). Figura No. 5

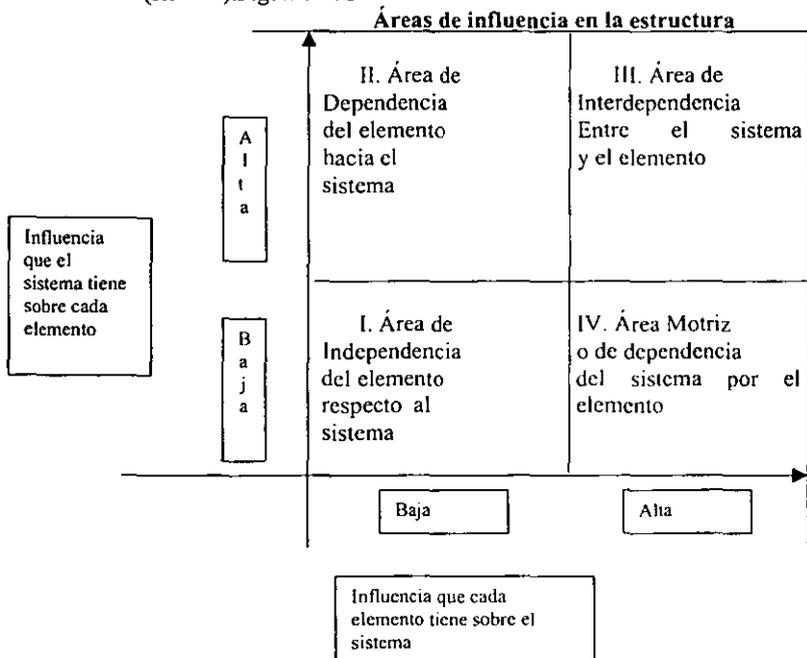


Figura No. 5

Las relaciones que los elementos muestran con su estructura (sistema) son cuatro y se presentan en una gráfica cartesiana de la estructura en la figura No. 6.

- I. **Área de baja influencia por parte del sistema hacia el elemento y también de baja influencia por parte del elemento hacia el sistema;** aquí se localizan aquellos elementos cuya variación afecta de manera mínima o nula al sistema. Es decir, cualquier estrategia que se ubique en esta área tendrá poco efecto en el sistema, por lo que será necesario reconsiderar su implementación.
- II. **Área de alta influencia hacia el sistema y de baja influencia por parte del elemento hacia el sistema;** en ésta área se agrupan los elementos cuya variación tiene un bajo impacto en el sistema, pero que se ven muy afectados por los cambios del sistema también conocidos como los elementos vulnerables. Las estrategias aquí localizadas al implementarse tendrán un efecto mínimo en el sistema, mas como los cambios en el sistema afectan de manera importante estos elementos, es necesario dar seguimiento cercano a su desempeño.
- III. **Área de alta influencia recíproca entre el sistema y sus elementos;** esta ha sido bautizada como área de reverberancia, puesto que cualquier cambio ocasionado por las estrategias, aquí ubicadas, tendrá un fuerte efecto en el sistema cuya respuesta, a su vez, provocará nuevos cambios en el elemento y así sucesivamente. Estas relaciones son fuente importante de conflicto y desorden en la estructura total.
- IV. **Área de baja influencia por parte del sistema hacia los elementos, pero de alta influencia del elemento hacia el sistema,** es conocida como el área motriz porque las estrategias localizadas en este segmento presentan un fuerte impacto en la estructura(organización) y los cambios provocados en la misma no afectan a los elementos. Las estrategia localizadas en esta área son las que, de manera preferencial, se implementan.

Finalmente, las estrategias motrices son las que de manera preferencial se llevan a cabo en las organizaciones. Cada estrategia contempla una serie de tácticas que a su vez se desagregan en un conjunto de proyecto. Cuadro 30

GRÁFICA CARTESIANA DE LOCALIZACION DE ESTRATEGIAS

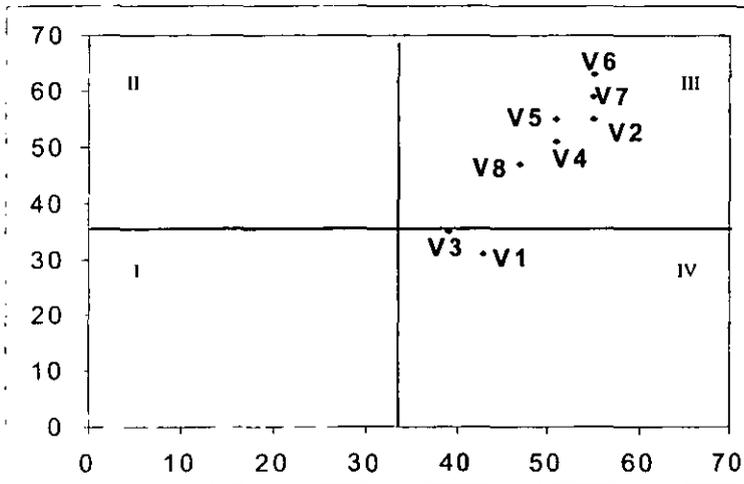


Figura No. 6

Cuadro 30

4.3 Estrategia (Cultura Organizacional)

Determinación de área motriz	
Estrategias	Descripción
Cultura Organizacional.	Fortalecimiento administrativo que coadyuve a mejorar su cultura organizacional.
Publicidad y promoción.	Aprovechamiento de los medios publicitarios más económicos.

Al realizar un diagnóstico de la organización basado en la aplicación de la planeación estratégica formal, se consideraron, como ya se vió, aquellas estrategias que pueden representar repercusiones importantes para el desempeño de la empresa ubicándoles en un espacio cartesiano, que a su vez de manera gráfica nos indicó las posibles áreas de influencia en la Estructura de la empresa y como se vio en el diagnóstico realizado dentro del área motriz la estrategia de la **cultura organizacional** que es la que se considera preferencial para implantar o fortalecer en este caso, considerando la misión, filosofía y la visión propuestas para esta empresa en su integración.

Aquí es importante detenemos a reflexionar sobre el concepto de “Cultura Organizacional”.

Según E.H. Schein la Cultura Organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización.⁹

Para Harold Koontz la cultura Organizacional es el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten.¹⁰

Para el estudio sobre la cultura organizacional, Maurece Thévenet en su obra “Audir de la Culture D’Entreprise” (Auditoría de la Cultura Empresarial); menciona dos sistemas metodológicos principales:

- El Enfoque Etnográfico.
- Los métodos derivados del Desarrollo Organizacional.

El primero procede de un enfoque “etnográfico” de la empresa, que proporciona a los investigadores aproximaciones, guías y formas de pensar que, ciertamente, van a ser cada vez más operativas; considera a la empresa como un sistema cultural e intenta describirla y detectar sus problemas según esta perspectiva, se incide en la diversidad y amplitud de las informaciones que se deben recoger, estudiar y verificar; este campo es ilimitado. Los factores claves del éxito se relacionan con el discernimiento del

⁹ Schein, E.H. Organizational culture and leadership, Jossey-Bass, 1985

¹⁰ Koontz Harold, Heinz Wehrlich, Administración: una perspectiva global, Editorial Mc Graw-Hill, México, 1998

investigador, con la calidad de sus informaciones y de sus relaciones con los miembros de la organización para recoger, valorar, verificar y explicar este material; de esta manera, el concepto de etnografía cobra todo su sentido.

Mientras que los métodos derivados del desarrollo organizacional, hacen más hincapié en la relación entre consultor y organización (o incluso dirigente), así como en el proceso de cambio que tiene lugar durante la fase de diagnóstico o de definición de la cultura.

El abanico de informaciones recogidas parece menos amplio, muy centrado en el análisis de incidentes críticos, de momentos importantes en la vida de la empresa en los que esta ha mostrado sus formas de actuar y de reaccionar. Se centra en las condiciones que basan y legitiman los comportamientos empresariales, se preocupa sobre todo por la transformación y el desarrollo de las organizaciones, para adaptarlas mejor a las exigencias del entorno y de la coordinación interna; para ello, considera que los principios tácitos – incluso inconscientes – fundamentan el conjunto de su comportamiento.¹¹

Ambos enfoques se esquematizan a continuación. Figura No.7

ESQUEMATIZACIÓN DE LOS ENFOQUES.

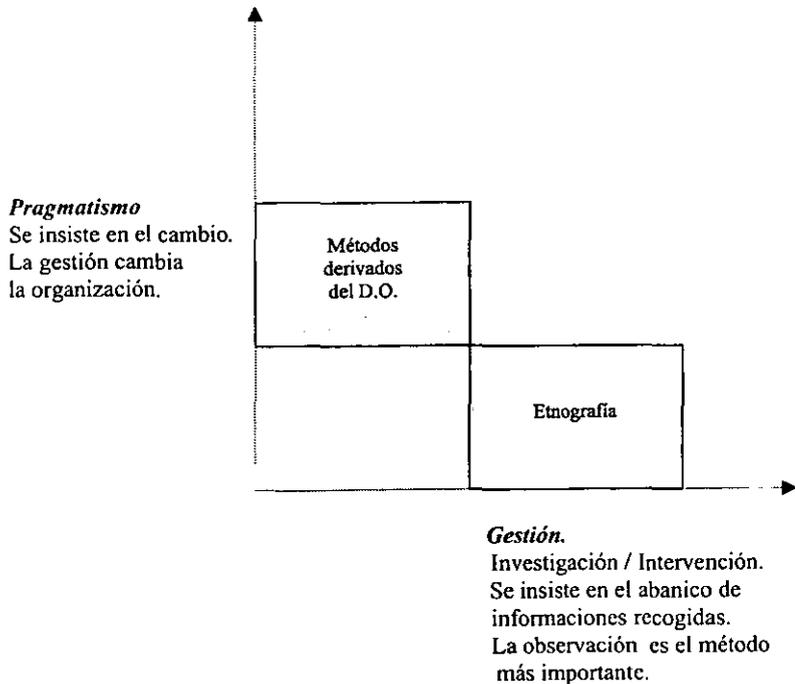


Figura 7

¹¹ Thevenet Maurice, Auditoría de la Cultura Empresarial, Díaz de Santos, Madrid España, 1992. Pág 96

Ante estas dos metodologías mencionados nos inclinamos por la combinación de ambos métodos, ya que lo consideramos más apropiado mediante una gran colección de datos y una relación eficaz de acción sobre la organización.

Después de sostener una plática con el Contador Alejandro López, sobre el trabajo a desarrollar para el fortalecimiento administrativo de la empresa, se obtuvo su aprobación para llevarlo a cabo en un tiempo aproximado de un mes, por lo que se procedió a iniciarlo.

Para la identificación de la Cultura que existía en la empresa en ese momento se dividió en las siguientes fases:

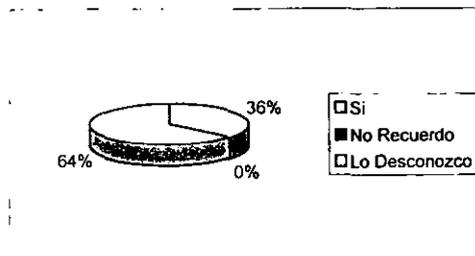
- Identificar símbolos reveladores de la cultura a partir de una serie de materiales básicos y el análisis de éstos, formular hipótesis sobre la cultura de la empresa, ya que esta no se descubre fácilmente.
- Recoger los materiales básicos sobre la fundación, la historia de la empresa, los valores o símbolos, se utilizaron los métodos de la entrevista y la observación ya que aportan gran información sobre la situación presente y sobre la percepción del pasado. Consideramos muy útil preguntar y observar a todo el personal que conforma a la organización pues por ser una empresa pequeña, no resulta tan complejo y se puede obtener mayor información que contribuya a afinar el descubrimiento de su cultura.
- Se elaboró un cuestionario de 25 preguntas, cada una de las cuales se representa gráficamente.¹²

4.4 Aplicación del cuestionario

- En lo que respecta a la historia de la empresa.

1. ¿Sabe usted en que año nació la empresa? Ver gráfica 2

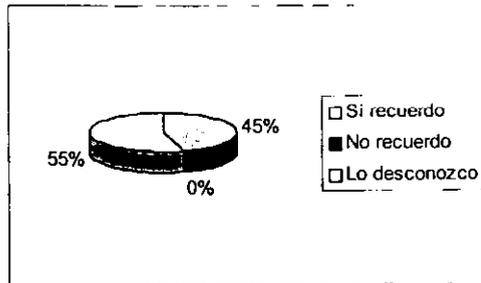
Gráfica 2



¹² Schein (E.H) Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, 1985.

2. Recuerda usted cómo se inicio la empresa? Ver gráfica 3

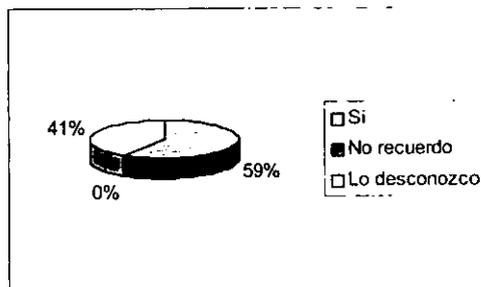
Gráfica 3



- En cuanto a los acontecimientos críticos que han amenazado la supervivencia de la Empresa.

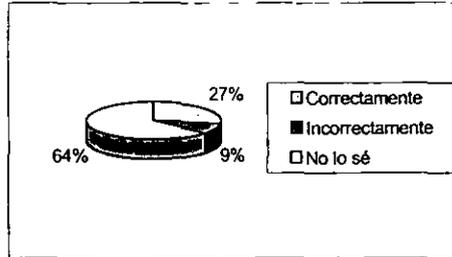
3. ¿Recuerda o conoce usted acontecimientos que hayan causado problemas a la empresa, para los que no dispusiera de una solución apropiada? Ver gráfica 4

Gráfica 4



4. ¿Cómo reaccionaron los miembros de la organización ante estos incidentes?
Ver gráfica 5

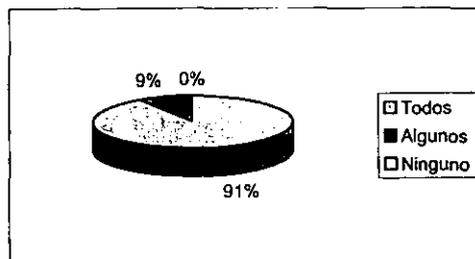
Gráfica 5



- En cuanto al conocimiento de la razón de ser de la empresa.

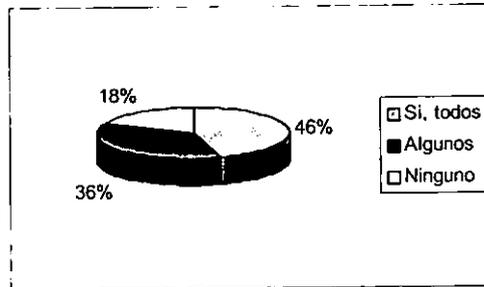
5. ¿Conoce usted las actividades y los productos típicos de la empresa? Ver gráfica 6

Gráfica 6



6. ¿Considera usted que estos productos y actividades que realiza son de buena calidad? Ver gráfica 7

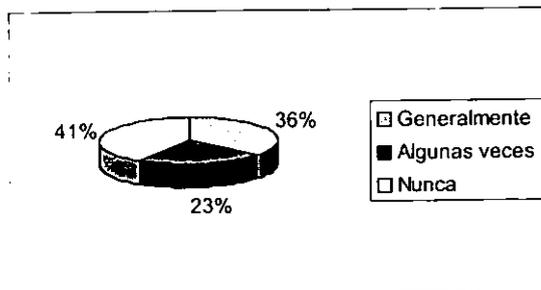
Gráfica 7



- En cuanto a los valores existentes en la empresa.

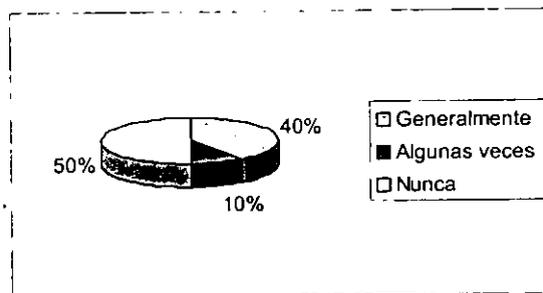
7. ¿Considera usted que en la empresa se trabaja con honestidad y respeto? Ver gráfica 8

Gráfica 8



8. ¿A su juicio se practica la justicia dentro de la empresa? Ver gráfica 9

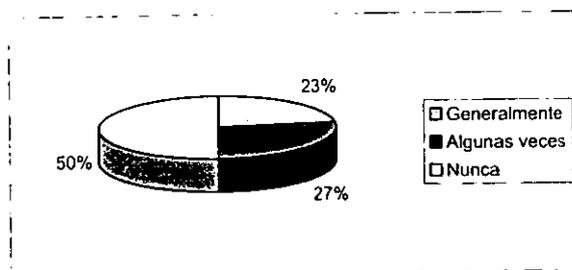
Gráfica 9



- En cuanto los símbolos y signos

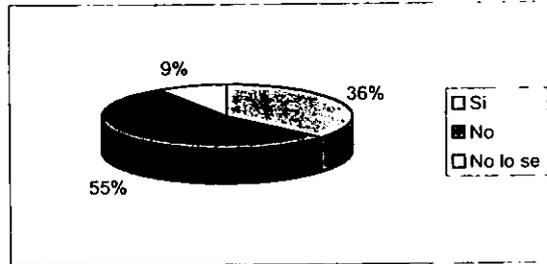
9. ¿Considera que la relación y comunicación de trabajo con sus superiores es apropiada? Ver gráfica 10

Gráfica 10



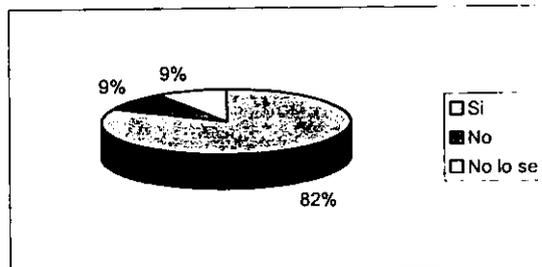
10. ¿Le parece que las instalaciones del lugar de trabajo son adecuadas? Ver gráfica 11

Gráfica 11



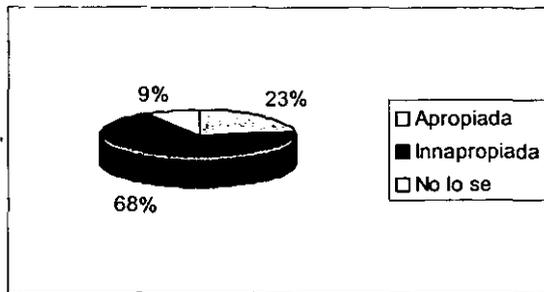
11. ¿Cree usted conveniente establecer sistemas de recompensa a la productividad? Ver gráfica 12

Gráfica 12



12. ¿En su opinión, cómo es la manera de informar al personal de diversos asuntos? Ver gráfica 13

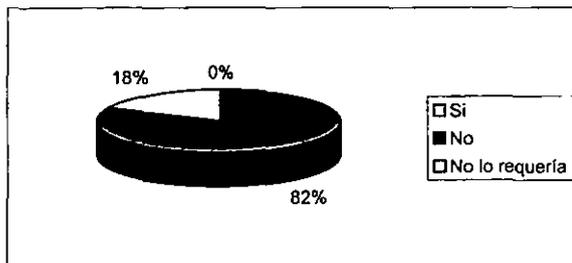
Gráfica 13



En lo que respecta a la motivación.

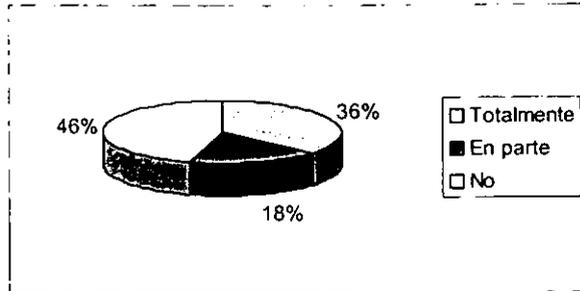
13. ¿Recibió cursos de inducción y capacitación al ingresar a esta empresa? Ver gráfica 14

Gráfica 14



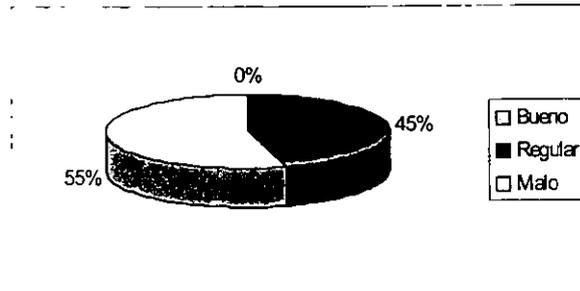
14. ¿Se siente identificado con la empresa? Ver gráfica 15

Gráfica 15



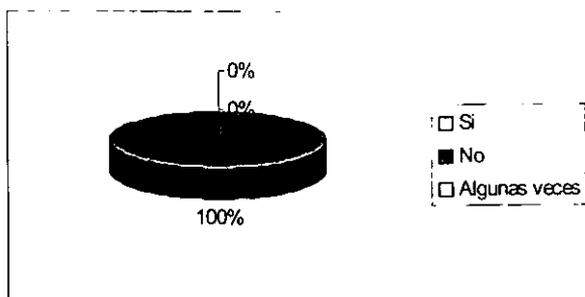
15. ¿Cómo es su ambiente de trabajo? Ver gráfica 16

Gráfica 16



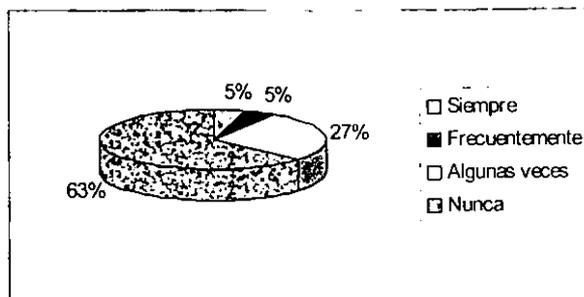
16. ¿La organización fomenta cursos de capacitación que enriquecen sus labores? Ver gráfica 17

Gráfica 17



17. ¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta? Ver gráfica 18

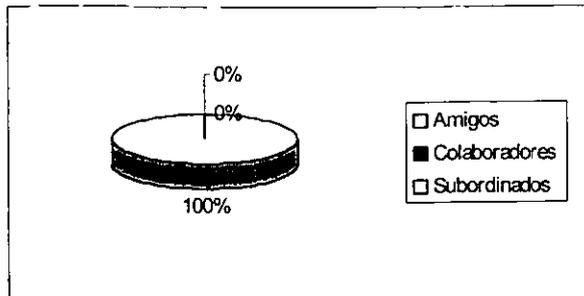
Gráfica 18



Con respecto al Liderazgo (aplicado a los niveles 1 y 2, es decir, a 4 personas)

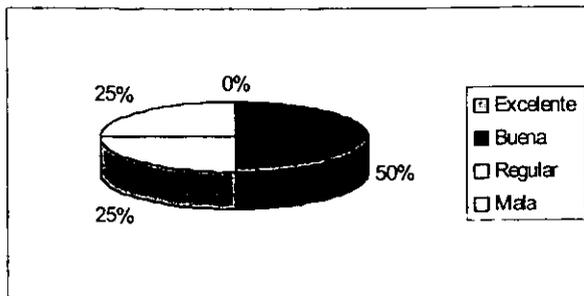
18. ¿Cómo considera a sus trabajadores? Ver gráfica 19

Gráfica 19



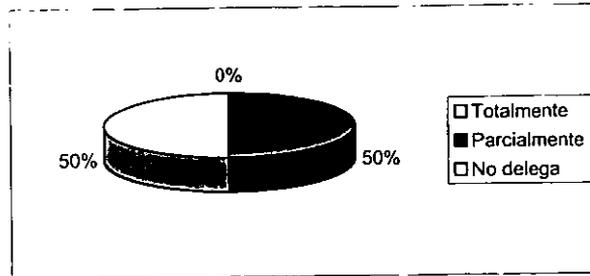
19. ¿Cómo es la relación con sus trabajadores? Ver gráfica 20

Gráfica 20



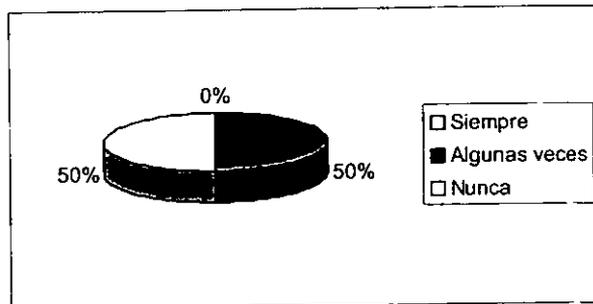
20. ¿Qué tanto delega responsabilidad a sus trabajadores? Ver gráfica 21

Gráfica 21



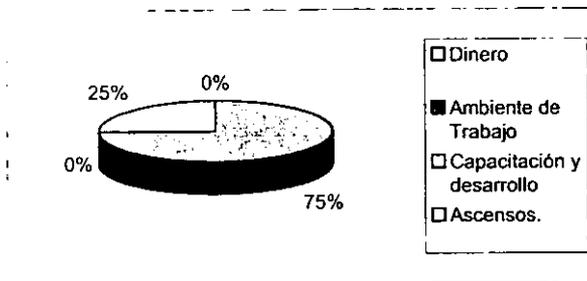
21. ¿Necesita hacer mucho énfasis para que los trabajadores cumplan con su tarea? Ver gráfica 22

Gráfica 22



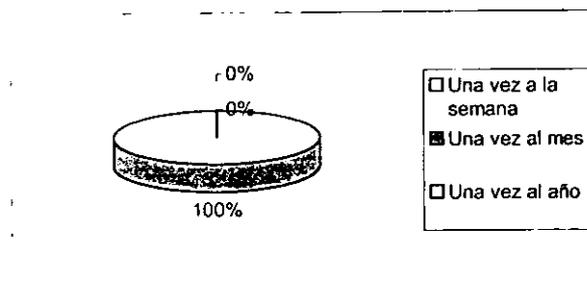
22. ¿Qué piensa que es más importante para un trabajador? Ver gráfica 23

Gráfica 23



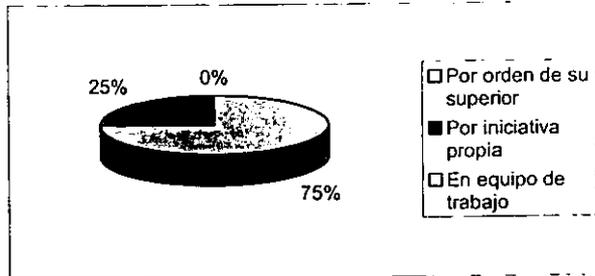
23. ¿Qué tanto convive con sus subordinados del área de trabajo? Ver gráfica 24

Gráfica 24



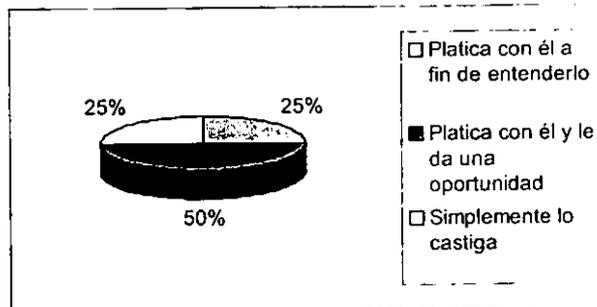
24. ¿Cómo se fijan los objetivos de su departamento? Ver gráfica 25

Gráfica 25



25. ¿Qué procedimiento sigue cuando un trabajador no cumple con su tarea? Ver gráfica 26

Gráfica 26



4.5 Aplicación de la técnica de observación directa.

La parte correspondiente a la observación directa permite al consultor recoger un material cuya riqueza está relacionada con la calidad de las fichas de lectura que se sepan utilizar pues el observador tiene la ventaja de ser externo y de poder advertir casos sorprendentes, lo que el anota puede ser excepcional y totalmente explicable.

Para ello se elaboraron fichas de observación de los siguientes aspectos:

- a) *Las reuniones organizadas en la empresa como juntas de trabajo o pequeños cursos de seguridad e higiene.*

Se nos permitió que el observador pudiera estar presente en una junta que llevó acabo el jefe de producción con todo el personal obrero, la cual duró 25 minutos aproximadamente y en donde se pudo observar que el personal obrero sólo se limitaba a recibir instrucciones y aclarar dudas, pero nunca a participar con ideas u opiniones, se observó también su falta de motivación y de interés por sobresalir en sus funciones, quizá en parte ocasionada por la imposición y personalidad autócrata del jefe de producción pues carece de Liderazgo y Don de mando.

En la siguiente reunión que se le permitió al observador estar presente, fue una junta de trabajo del Gerente General con los jefes de producción y el jefe de laboratorio de control de calidad, aquí se obtuvo información sobre la manera de resolver los problemas del gerente general con sus subordinados, los cuales aunque eran muy participativos terminaban aceptando los puntos de vista y las instrucciones que el C.P Alejandro López Salas, les informaba, pues aunque el señor López, tomaba en cuenta sus opiniones al final él decía la última palabra.

- b) *La recepción o el primer contacto con el exterior.*

Aquí observamos:

- La respuesta telefónica – se observo que generalmente quien contesta el teléfono es la recepcionista y lo hace anteponiendo siempre el nombre de la compañía al saludo, y en su ausencia el personal de oficina que pueda contestar en ese momento en la misma forma que lo hace la recepcionista.
- Como se recibe y atiende al visitante – Nos informaron que el gerente general no acostumbra recibir visitas, salvo que se trate de una visita oficial por parte de alguna dependencia de gobierno (Hacienda, salubridad, bomberos, etc.) y no se presentó la oportunidad de presenciar alguna de estas visitas, pero el control de las mismas es muy estricto, pues deberá identificarse plenamente, así como mostrar el documento oficial que acredite su visita, si es aprobado por el gerente general, le permite el acceso a la empresa en donde es atendido debidamente por el propio gerente o en ausencia por el contador de la empresa.

Cuadro 31 4.6 Análisis de entrevistas y de observación

Para tener una idea más correcta sobre los resultados de las entrevistas y de la observación, se presenta a continuación un resumen en los cuadros 31 y 32

Cuestionarios	Fichas de observación.
<p><u>En lo que respecta a la historia de la Empresa:</u></p> <p>Más del 50% del personal la desconoce.</p>	<p>No existe interés por parte de los obreros de conocer la historia de la empresa.</p>
<p><u>En cuanto a los acontecimientos críticos que han amenazado la supervivencia de la empresa:</u></p> <p>El 59% si están enterados del despido masivo que se realizó en la empresa y la mayoría opina no saber si esta acción fue correcta.</p>	<p>Los obreros temen ser despedidos de su trabajo por lo que se limitan a llevarlo a cabo tratando de no involucrarse en problemas aunque no siempre estén conformes con el desarrollo del mismo.</p>
<p><u>En cuanto al conocimiento de la razón de ser de la empresa:</u></p> <p>El 91% de los empleados conoce los productos y actividades que se realizan en la empresa y el 46% opina que son de buena calidad, para el 36% sólo algunos, mientras que el 18% no considera que estos productos y actividades sean de buena calidad</p>	<p>A la mayoría de los obreros les parece que existe calidad en la producción y maquila de productos, pero algunos opinan lo contrario porque quizá no se sienten identificados con la labor que realizan en la parte que les corresponde de la producción.</p>
<p><u>En cuanto a los valores existentes en la empresa:</u></p> <p>Un 41% del personal opina que generalmente no existe honestidad y respeto en el trabajo, el 36% generalmente y 23% algunas veces, en cuanto a la justicia el 50% opina que no se practica en la empresa, para el 40% generalmente y para el 10% nunca se practica.</p>	<p>Mientras que para todos los obreros no se practica la justicia ni se trabaja con honestidad y respeto, los empleados perciben que generalmente si, excepto el vigilante y el mensajero.</p>
<p><u>En cuanto a símbolos y signos:</u></p> <p>Entre un 50 y 55% consideran que la relación y comunicación no es apropiada, ni las instalaciones en su opinión son adecuadas. El 82% del personal cree que es conveniente establecer un sistema de recompensa a la productividad, el 68% considera inapropiado la manera de informar a sus supervisores de diversos asuntos.</p>	<p>Definitivamente en la empresa hay descontento por parte del personal obrero, por falta de comunicación apropiada y la instalación insuficiente, sobre todo en el horario de salida cuando todos requieren bañarse o utilizar el sanitario a la vez.</p>

Cuadro 32

Cuestionarios	Fichas de observación.
<p><u>Motivación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - El 82% del personal nunca recibieron curso de inducción o de capacitación, los demás (18%) opinaron que no lo requerían. - El 46% no se sienten identificados con la empresa, el 36% totalmente identificado y un 18% parcialmente identificado. - El 55% del personal opina que su ambiente de trabajo es malo, el 45% que es regular. - El 63% del personal cree que sus opiniones no son tomadas en cuenta, el 27% algunas veces y 10% siempre o frecuentemente. 	<ul style="list-style-type: none"> - El personal sobre todo el obrero esta interesado en recibir capacitación. - Los obreros no se identifican con la empresa mientras que los empleados en su mayoría están totalmente identificados. - Los obrero, el vigilante y el chofer definitivamente sienten que su ambiente de trabajo es malo. - Se nota un marcado rechazo a expresar sus opiniones, por la falta de interés de los jefes en los subordinados.
<p><u>Liderazgo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - El 100% de los jefes considera que los trabajadores son subordinados y no colaboradores. - El 50% opina que la relación con sus trabajadores es buena, mientras que los otros regular y mala. - Ninguno de los jefes delega totalmente responsabilidades, el 50% delega parcialmente y el 50% no delega. - El 50% de los jefes considera que algunas veces se requiere hacer mucho énfasis para que los trabajadores cumplan con sus tareas y el otro 50% nunca lo requieren. - El 75% de los jefes consideran que para el trabajador es más importante el dinero y para el 25% la capacitación y el desarrollo. - El 100% acostumbra convivir con sus subordinados una vez al año. - El 75% de los jefes fija los objetivos de su departamento por orden de su superior, el gerente general. - El 50% de los jefes cuando un trabajador no cumple con su tarea platica con él y le da una oportunidad. El 50% restante simplemente lo castiga. 	<ul style="list-style-type: none"> - Al observar la conducta y actuación de los jefes hacia sus subordinados, se pudo detectar que por lo general practican un estilo de Liderazgo Autocrático, que impone y espera el cumplimiento. - El gerente general, tiene un estilo "Autócrata Benevolente" ya que es quien toma las decisiones, pero antes escucha las opiniones de sus seguidores, pero él dice la última palabra. - En ocasiones los jefes actúan más como un capataz que como un líder, lo que ocasiona en el subordinado cierta rebeldía que se refleja en lentitud en el trabajo. - No se acostumbra la convivencia entre jefes y subordinados salvo en el festejo de fin de año. - Ningún jefe puede tener la iniciativa de fijar objetivos de su departamento si no lo autoriza el gerente general. - El gerente general y el contador acostumbran platicar con el subordinado y darle una oportunidad cuando este falla, mientras que el jefe de producción y el de laboratorio y control de calidad se inclinan por simplemente aplicar un castigo que consista en no otorgarle ningún permiso para ausentarse por determinado motivo en un periodo de uno a tres meses; por lo que los obreros procuraban no cometer errores.

Después de analizar los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados y de las fichas de observación, confirmamos que a pesar de que el contador Alejandro López, consideraba que su problema era sólo de carácter administrativo y que financieramente no tenía mayor problema (ver anexos de estados financieros), se le explicó como las fallas administrativas repercuten en la situación financiera de la empresa, ya que en Industrial de Levadura, S.A. de C.V., la productividad, existente puede ser mejorada y con ello tanto la producción como las ventas se verían incrementadas, pues en ese momento el área de producción se limitaba a fabricar sólo el volumen mínimo requerido sin mostrar interés alguno en superar esta demanda, con lo que la empresa no se podía comprometer a pedidos de cantidades superiores por parte de sus clientes por temor a no poder cumplir con sus requerimientos.

Si administrativamente la empresa funcionara con una administración y cultura organizacional fortalecidas su situación financiera aunque era aceptable podría tener mayores utilidades y ser más rentable, por lo que se le propuso para llegar a tener la situación futura deseada en la empresa, la necesidad de implementar una serie de medidas correctivas en cada caso como se señala más adelante.

Para poder ubicar la situación futura deseada en cada una de las etapas del proceso administrativo se elaboró la siguiente matriz en la cual se puede apreciar cada aspecto de dicha situación, identificada en la etapa del proceso administrativo que le corresponde y su relación con la parte del control que permita su medición y corrección en cada caso. (Ver cuadro No. 33)

Cuadro 33. ESQUEMATIZACIÓN DE LA SITUACIÓN DESEADA EN FUNCIÓN AL PROCESO ADMINISTRATIVO

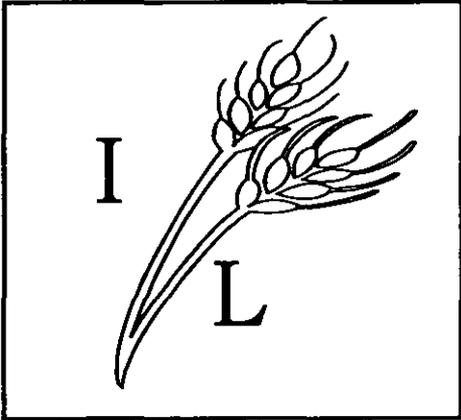
PROCESO ADMINISTRATIVO					
SITUACIÓN DESEADA	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	INTEGRACION DE PERSONAL	DIRECCIÓN	CONTROL
	Implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.	Supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa, debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.	Implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional, mediante identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación profesional, compensación y capacitación (alguna otra forma de desarrollo) tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los ocupantes de estos, en un momento dado, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas.	Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración. Los administradores eficaces tienen que ser al mismo tiempo líderes eficaces. Puesto que el liderazgo implica seguidores. Es comprensible que la dirección suponga, motivación, estilos y enfoque de liderazgo y comunicación.	Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes, implica la medición del desempeño con base en metas y planes. Facilita el cumplimiento de los planes.
Filosofía de la empresa	✓				
Misión con la que se compromete todo el personal.	✓				
Objetivos específicos y políticas que contribuyan al logro de la misión.	✓				✓
Visión de la empresa.	✓				
Organigrama acorde con la estructura real de la empresa.			✓		
Unidad de mando y tramo de control para cada nivel que lo requiera.				✓	
Descripción de funciones de los diferentes niveles de su estructura.		✓			✓
Procedimientos gerenciales acordes con la cultura organizacional fortalecida				✓	✓
Reglamento de trabajo actualizado conocido y respetado por todo el personal				✓	✓
Canales de Comunicación				✓	✓
Ambiente de trabajo con respeto cordialidad y justicia.				✓	✓
Programas de capacitación para todo el personal.				✓	✓
Sistema de compensación o de recompensa para el área de producción			✓		✓
Programa de motivación e incentivos al personal.			✓		✓

4.7 Propuesta de estrategias para alcanzar la situación futura deseada por etapas del proceso administrativo:

ETAPA DE PLANEACIÓN:

Cabe mencionar en esta parte la filosofía, misión, objetivos específicos y visión que propusimos con anterioridad para incluir en la etapa de planeación. Ver cuadros 34, 35, 36 y 37

Cuadro 34

PLANEACIÓN
FILOSOFIA
<p>En Industrial de Levadura, S.A. de C.V., somos una empresa mexicana dedicada a servir a la sociedad en general, mediante la elaboración de productos de calidad en beneficio de la sana alimentación, la salud y sanidad. Desarrollando nuestro trabajo en un ambiente de respeto y cordialidad, cuidando siempre de cumplir con las normas de higiene y calidad, establecidas en nuestra organización, con el fin de obtener la aprobación y satisfacción de todos nuestros clientes.</p> <p>Es conveniente que todo el personal de la organización conozca, comprenda, se familiarice e identifique con la filosofía de la empresa para que desarrollen sus funciones procurando guardar una actitud de respeto y cordialidad para con sus superiores y compañeros de trabajo, así como de los jefes hacia sus subordinados y demás empleados, para el logro de un ambiente de trabajo más armonioso. Desde luego que este es un proceso que va a llevar algo de tiempo durante el cual será necesario poner por escrito la filosofía en cada área de trabajo para que todo el personal la conozca, para que los jefes la comenten con sus subordinados y estos den sus opiniones, de tal suerte que se entienda que la empresa esta en proceso de mejora administrativa, y de fortalecimiento de su cultura organizacional por lo que todo su personal debe también involucrarse en este proceso de cambio; así también se le diseñó una variación al logotipo original el cual solo contaba con las siglas de Industrial de Levadura, actualmente se cuenta con la siguiente presentación:</p>

<p>Figura No. 7</p> <p>En este logotipo se integra a las siglas de Industrial de Levadura, con el dibujo de la planta de la cebada que se utiliza para la elaboración de la cerveza de la que surge la levadura de cerveza, que es un desecho de la malta y la cebada.</p>

Cuadro 35

PLANEACIÓN
<i>MISIÓN:</i>
<p>Ofrecer productos y servicios a los sectores de la industria alimenticia, farmacéutica, hotelera, agrícola y ganadera, que contribuya a satisfacer sus necesidades de salud y sanidad, así como en su cadena productiva con servicios y con personal altamente capacitado, comprometido y con espíritu de servicio.</p> <p>Es necesario que también al igual que la filosofía, la misión se de a conocer a todo el personal poniéndola por escrito en cada una de las áreas de la empresa, y que los jefes de cada área la comenten con los empleados para que estos opinen sobre la misma y se involucren al compromiso que esta representa.</p> <p>La misión por ser la tarea básica o función de una empresa y de todas las áreas que la conforman, resulta fundamental como parte de la cultura organizacional, pues permite a los empleados comprender la trayectoria de la organización y su enfoque actual, contribuyendo también al conocimiento de los comportamientos esperados para el futuro que deberán considerarse para determinar una situación futura deseada, misma que se integrará en la visión de la empresa y se señala más adelante, también como parte de la planeación de la empresa y del fortalecimiento de la cultura organizacional.</p>

Cuadro 36

PLANEACIÓN	
OBJETIVOS ESPECIFICOS A LARGO PLAZO:	CONTROL
<p>Promover la eficiencia en el trabajo. Considerando que la eficiencia, es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos, se deberá establecer en cada proceso de producción o en cada tarea administrativa, los recursos a utilizar para evitar lo más posible desperdicios y mermas, tomando en cuenta que esto no se logra al 100% y señalando en cada caso el porcentaje de mermas y desperdicios normal en cada proceso.</p>	<p>Establecer normas que permiten identificar rápidamente como marchan las cosas sin regular cada paso de la ejecución de los planes.</p>
<p>Cuidar que el ambiente de trabajo sea de respeto y cordialidad. Es de suma importancia predicar con el ejemplo y por lo tanto es a los jefes a los que compete practicar y promover entre sus subordinados la aplicación de estos valores.</p>	<p>Se deberá tomar en cuenta en las evaluaciones periódicas, la actuación y el comportamiento tanto de jefes como de subordinados para aumentar o disminuir la calificación que determine el porcentaje de aumento de sueldo.</p>
<p>Establecer un sistema de premio a la productividad. Entendiendo a la productividad como una relación producto insumos en un periodo específico con la debida consideración de la calidad. Para ello la gerencia general deberá establecer claramente los objetivos a alcanzar en cada área de la empresa para un desempeño eficaz y eficiente sobre todo para los jefes y supervisores.</p>	<p>Se puede considerar un bono anual de productividad a otorgarse a los integrantes de las áreas administrativas que cumplan o alcancen los objetivos previamente establecidos por la gerencia general.</p>
<p>Capacitación constante al personal. Se debe crear un plan de capacitación al personal acorde a las necesidades presentes y futuras de la empresa que considere desde el apoyo para concluir estudios básicos de primaria y secundaria para los trabajadores que la requieran hasta el desarrollo de personal calificado, para el mejor desempeño de sus labores</p>	<p>Realizar revisiones periódicas de los avances y resultados de la capacitación del personal y su aprovechamiento en el desempeño de sus labores.</p>
<p>Cultivar el espíritu de servicio. Es de vital importancia como parte integral de la misión. Es compromiso de todos los miembros de la empresa desarrollar un espíritu de servicio ya que todas las áreas se vinculan de una u otra manera en el desempeño de sus funciones y en el logro de los objetivos internamente y que por ende se refleja en el producto final que se ofrece a los clientes.</p>	<p>Vigilar periódicamente la calidad en el servicio entre una área y otra de la empresa de modo que cada una cumpla con la parte de servicio que le corresponde.</p>

Cuadro 37

PLANEACION
VISION DE LA EMPRESA:
SITUACION FUTURA DESEADA. (VISION).
<p>Industrial de Levadura, será una empresa orientada a la industria alimentaria, farmacéutica, hotelera, ganadera y agrícola que posea una estructura orgánica con valores compartidos de justicia y equidad integrada al mercado nacional e internacional a través del desarrollo de nuevos productos a precios atractivos.</p>

ETAPA DE ORGANIZACIÓN

En esta etapa se vislumbra la descripción de funciones de los niveles más importantes en la jerarquía de la empresa. Ver cuadros 38, 39, 40 y 41

Cuadro 38

ORGANIZACIÓN	CONTROL
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE LOS DIFERENTES NIVELES DE SU ESTRUCTURA:	
<p>Descripción de Funciones de los niveles principales.</p> <p>Gerente General:</p> <p>La posición en el organigrama es a nivel 1 y le corresponde al dueño de la empresa, Sr. Alejandro López Salas le reportan directamente el jefe de producción, jefe de control de calidad y el contador general; además de su secretaria.</p> <p><i>Sueldo mensual. \$18,000</i></p> <p>Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la capacidad y recursos del negocio. • Coordinar a las áreas de producción y de administración. • Supervisar el trabajo del personal que le reporta. • Resolver problemas de la gerencia y de otras áreas cuando es necesario. • Promover la eficiencia del personal. • Verificar y evaluar el buen servicio al cliente. 	<p>Permite constituir una norma contra la cual juzgar si efectivamente un puesto es necesario o no, y en caso de serlo, que nivel organizacional y ubicación exacta en la estructura debe corresponder.</p>

Cuadro 38 continua

- Implementar nuevos proyectos para lograr un crecimiento del negocio.
- Control de operaciones.

Secretaria de la Gerencia:

La posición en el organigrama es a nivel staff, reportando directamente a la gerencia general y lo ocupa una de las hijas del dueño, Laura López Jiménez.

Sueldo Mensual. \$2,300

Responsabilidades:

Atender todas las demandas de trabajo solicitados por la gerencia general como:

- Mantener la comunicación constante con el proveedor para elaborar pedidos, tramitar pagos a proveedores de materias primas y de servicios oportunamente.
- Tomar pedidos de clientes.
- Coordinar el cobro oportuno de las facturas de ventas de productos y servicios.
- Atender grupos y reclamos de clientes.
- Checar todos los pendientes y recordar citas al gerente general.

Jefe de Producción:

La posición en el organigrama es a nivel 2 y reporta directamente a la Gerencia General, se requiere experiencia de 2 años y nivel de estudios de preparatoria para ocupar el puesto; tener iniciativa para la solución de problemas relacionados con la producción y don de mando para dirigir personal obrero y solución de conflictos con los mismos.

Sueldo Mensual. \$5,000.

Responsabilidades:

- Evaluar los requerimientos de M.P. de acuerdo a la producción solicitada.
- Revisar cada proceso de producción y de servicios de maquila a detalle.

Cuadro 38 continua

<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir a la reducción de costos de operación. • Supervisar el trabajo del personal que le reporta. • Promover la eficiencia del personal obrero. • Promover la reducción de mermas. • Implementar medidas encaminadas a mejorar la producción. 	
<p><u>Jefe de laboratorio y control de calidad.</u></p>	
<p>La posición en el organigrama es a nivel 2 y reporta directamente a la gerencia general, se requiere de preparación profesional en química farmacéutica con experiencia mínima de 1 año en el puesto o similar, con capacidad de investigación y desarrollo de fórmulas y patentes para cumplimiento alimenticio en la rama de insecticidas y desinfectantes.</p> <p><i>Sueldo Mensual.</i> \$7,000.</p>	
<p><u>Responsabilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión y control de calidad de la producción. • Revisión y control de calidad en el servicio de maquila. • Investigación para el desarrollo de fórmulas y patentes solicitadas por la gerencia general. • Desarrollo de pruebas de nuevos productos a patentar. • Supervisión del trabajo del auxiliar de laboratorio. • Implantar técnicas que promuevan la calidad de la producción y del servicio de maquilas. 	
<p><u>Contador General:</u></p> <p>La posición en el organigrama es a nivel 2 y reporta directamente a la gerencia general, se requiere de preparación profesional en contaduría pública, experiencia mínima de un año en el puesto o similar, para procesar, elaborar, analizar e interpretar información financiera que</p>	

Cuadro 38 continua

<p>contribuya a facilitar la toma de decisiones. <i>Sueldo Mensual.</i> \$6,000.</p> <p><u><i>Responsabilidades:</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de todas las operaciones y transacciones financieras que realiza la empresa. • Clasificar, contabilizar y procesar la información financiera. • Elaboración periódica de estados financieros para su revisión, análisis e interpretación. • Cálculo, elaboración y pago de obligaciones fiscales. • Realización de inventarios periódicos. • Supervisión del trabajo de sus subordinados. • Manejo de fondo de caja. • Otros. 	
--	--

ETAPA INTEGRACIÓN DE PERSONAL

En esta etapa se identifico la fuerza de trabajo con la que cuenta la empresa, para diseñar su organigrama, proponer plan de capacitación y sistema de compensación como se muestra en los cuadros 39, 40 y 41.

Cuadro 39

<p>INTEGRACIÓN DE PERSONAL</p>	
<p><i>ORGANIGRAMA ACORDE CON LA ESTRUCTURA REAL DE LA EMPRESA:</i></p>	<p>CONTROL</p>
<p>Se procedió a formular la estructura de la empresa de acuerdo a la organización actual tomando en cuenta la contribución eficaz del desempeño individual tanto presente como futuro, a las metas grupales quedando como a continuación se muestra en la figura No. 8</p>	<p>Vigilar que de acuerdo a la situación grupal representada en el organigrama, los esfuerzos individuales se canalicen hacia el logro de las metas grupales de la empresa. Actualizar el organigrama cuando este ya no represente la estructura real de la empresa.</p>

ORGANIGRAMA:

INTEGRACIÓN DE PERSONAL

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Propuesta de Organigrama de Industrial de Levadura S.A. de C.V.
Ver figura No. 8

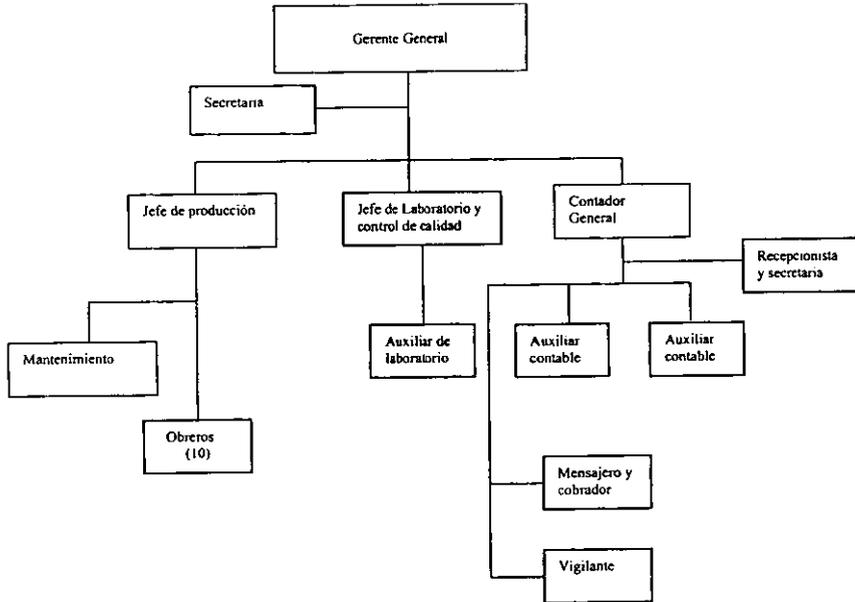


Figura 8

Elaborado por consultor externo en Noviembre de 1986.
Aprobado por el C.P Alejandro López Salas.

Cuadro 40

INTEGRACIÓN DE PERSONAL PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA TODO EL PERSONAL	CONTROL
La capacitación constante al personal se menciona como objetivo para contribuir al logro de la misión por lo que se requiere establecer un programa de capacitación para cada área: los cursos que deberán recibir, la periodicidad en cada caso y el calendario y horario que se les asigne para interferir lo menos posible con sus labores.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer normatividad interna para el desarrollo de los cursos. - Evaluar el desempeño y aprovechamiento de la capacitación al final de cada curso y su aplicación en el campo laboral. - Corrección de los cursos de acción, realizando los ajustes necesarios si los resultados no son los esperados.

Cuadro 41

INTEGRACIÓN DE PERSONAL SISTEMA DE COMPENSACIÓN O DE RECOMPENSA PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN	CONTROL
Es importante otorgar una compensación por cada saco extra de levadura de cerveza sobre la cuota de producción establecida, ya que implica un mayor esfuerzo y empeño por parte de todos los integrantes de esa área.	Permite asegurar que se cumpla con las metas establecidas de producción y más, ya que es un verdadero recurso del que la empresa dispone para mantener e incrementar su productividad.

ETAPA DE DIRECCIÓN:

En esta etapa se considera como propósito principal de la Dirección, hacer que los objetivos organizacionales sean cumplidos, tomando la dirección la iniciativa para este cometido. Ver cuadros 42 al 47.

Cuadro 42

DIRECCIÓN UNIDAD DE MANDO Y TRAMO DE CONTROL PARA CADA NIVEL QUE LO REQUIERA	CONTROL
El programa de capacitación permitirá mayor delegación para emprender tareas bien definidas, desarrollo de una adecuada estructura organizacional, para crear disposición de los subordinados a asumir responsabilidades y riesgos razonables a sus labores.	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar los logros obtenidos al fortalecer las unidades de mando y tramo de control. - Comunicación eficiente con subordinados respecto a la ejecución del trabajo. - Intercambio de información acerca de problemas técnicos, de coordinación y de motivación.

**ESTA COPIA NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Cuadro 43

DIRECCIÓN	
PROCEDIMIENTOS GERENCIALES ACORDES CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL FORTALECIDA	CONTROL
Es compromiso de la gerencia general diseñar guías de acción que detallen de manera exacta como deben realizarse ciertas actividades con las secuencias cronológicas requeridas. Para elaborar manuales de métodos y procedimientos de actividades presentes y futuras.	Medición del desempeño acorde con los métodos y procedimientos establecidos de la amplia gama de actividades mediante los cuales el gerente general establece el carácter y tono de la organización.

Cuadro 44

DIRECCIÓN	
REGLAMENTO, DE TRABAJO ACTUALIZADO CONOCIDO Y RESPETADO POR TODO EL PERSONAL	CONTROL
Todas las decisiones administrativas respecto del curso de acción estipulado para todos los empleados deberán ser del conocimiento general en el reglamento de trabajo el cual deberá comentarse al detalle con todos los subordinados por parte de su jefe para comprometerse al cumplimiento obligatorio del mismo.	Los reglamentos que se establezcan deberán definir detalladamente aspectos cuya observancia se puede vigilar en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> - Horario de trabajo. - Uso de reloj checador. - Uso de ropa de trabajo. - Manejo de materiales. - Reciclaje de materiales. - Uso de regaderas. - Uso de cancha de football.

Cuadro 45

DIRECCIÓN	
CANALES DE COMUNICACIÓN	CONTROL
Es de vital importancia que tanto la comunicación escrita como oral sea de interacción eficaz y eficiente entre superiores y subordinados, de manera que se logre la información pertinente que permita una adecuada toma de decisiones y aplicación de acciones correctivas. Es conveniente promover la comunicación ascendente a partir del subordinado, para ello es necesario que existan condiciones en los que los subordinados se sientan libres de comunicarse, responsabilidad que recae en gran medida en los superiores.	La transmisión objetiva de información es esencial para efectos de control. La gerencia general debe conocer específicamente los datos de desempeño de producción, la información de comercialización, los datos financieros, las opiniones de los empleados de los niveles inferiores mediante sistemas para la presentación de sugerencias, los sistemas de presentación de quejas, las reuniones grupales, la práctica de una política de "puertas abiertas", los cuestionarios para medir la moral de los empleados, las entrevistas de salida.

Cuadro 46

DIRECCIÓN	
<i>AMBIENTE DE TRABAJO CON RESPECTO CORDIALIDAD Y JUSTICIA</i>	CONTROL
El gerente general y los superiores en la empresa crean el ambiente de la misma por lo tanto es su responsabilidad guiar al personal subordinado a comportarse con respeto y cordialidad como guías de acción y conducta, así también la actuación con justicia, equidad e imparcialidad mediante el establecimiento de conductas y practicas éticas.	Es conveniente diseñar un código de ética, acorde a la filosofía, misión, visión y objetivos de la empresa y con su cultura organizacional fortalecida.

Cuadro 47

DIRECCIÓN	
<i>PRGRAMA DE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS AL PERSONAL</i>	CONTROL
Se recomienda establecer un plan de reforzamiento que motive e incentive al personal a tener conductas deseables, a participar en el logro de las metas, a aumentar la productividad a mejorar su desempeño y eficiencia con motivadores tales como: ayuda para despensa, becas para estudio, permisos, reconocimientos, elogios.	Revisar periódicamente los resultados obtenidos del plan de motivación e incentivos que se establezca.

ETAPA DE CONTROL:

Por lo que respecta a esta etapa, por ser un proceso de vigilancia, evaluación del desempeño y de aplicación de medidas correctivas, se vinculó con cada situación deseada de las etapas de Planeación, Organización, Integración de personal y Dirección que lo requerían; como se muestra en los cuadros 36, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46 y 47.

CONCLUSIÓN

No es fácil tener el ánimo dispuesto a cambiar “según soplen los vientos de la fortuna”. Pero administrar supone la eficaz y eficiente realización de las funciones de cada fase del proceso administrativo. Es evidente que esta empresa no lo ha aplicado correctamente ni siquiera de forma elemental, lo que ha propiciado que no se tenga una cultura organizacional bien orientada.

Lamentablemente, se tomó la decisión de solicitar consultoría hasta el momento que se presentó la situación crítica en la empresa, como lo fue el que aceptará la renuncia de todo el personal obrero, debido a fallas de reclutamiento y selección, pues de haberse implantado políticas apropiadas para contratación de personal se hubieran evitado infinidad de problemas tales como la interrupción de los estudios de los hijos del dueño para ejecutar las labores de los obreros mientras se contrataban a los reemplazos y la repercusión en la salud del dueño, quien ha reconocido la importancia que tiene el administrar eficaz y eficientemente un negocio, pues al analizar la información presentada de su empresa en función del modelo conceptual de planeación estratégica elegido, le permitió conocer detalles de la misma que antes jamás hubiera considerado o peor aún le eran desconocidos, además le ayudó a comprender la cultura organizacional que prevalecía en su empresa y que desafortunadamente él mismo había heredado; por lo que en la aplicación de la metodología utilizada para solucionar el caso, se tomó la decisión de entrevistar a todo el personal mediante cuestionarios. Dichos cuestionarios aplicados a su personal y la información obtenida de la observación directa confirmaron lo que en principio se platicó con el contador López, sobre la relevancia y repercusión de una administración y cultura organizacional fortalecida, en donde se concluyó de vital importancia la necesidad de que todos los miembros de la empresa comprendan la estructura de la organización, para que esta funcione y que los planes no fracasen a causa de resultar incomprensibles para los miembros de la organización, por lo que un manual de organización claramente redactado que contenga la filosofía de la misma, programas, organigramas y una versión abreviada de la descripción de los puestos, contribuye enormemente a volver comprensible el funcionamiento de la empresa y por supuesto que resulta fundamental que los jefes enseñen a sus subordinados el significado de la estructura organizacional, la posición que ocupan en ella y las relaciones implicadas en cada caso.

En lo que respecta a la cultura organizacional de la empresa, la cual tiene efectos en la manera en la que se ejercen las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control, se concluyó que indudablemente el fortalecimiento de la cultura organizacional de la empresa requiere de los líderes de la misma y la visión para proporcionar los cambios y la mayor responsabilidad de estos líderes es mejorar el ambiente de la empresa para mayor eficacia de las labores del personal.

Sin embargo, no basta únicamente con el papel del líder como promotor del cambio, pues se requiere de una buena disposición de los trabajadores y para ellos es

necesario que estos cuenten con seguridad en el empleo, es decir de la conservación del mismo, con la integración de programas de capacitación y adiestramiento, de higiene y seguridad, pago de incentivos por incremento de la producción y de la productividad.

También es necesario para la mayor eficacia de las labores del personal, enseñar las relaciones de autoridad de acuerdo a la unidad de mando.

Los conflictos de la organización pueden reducirse con el uso del organigrama y descripción de funciones, la implantación de evaluaciones de puestos y del desempeño de cada empleado serán útiles para suministrar información sobre los niveles de rendimiento y sirven para predecir el potencial del personal y sus necesidades de desarrollo, también dan información al empleado sobre su rendimiento actual y la forma como lo perciba la empresa, que en ocasiones puede ser diferente.

La retroalimentación constituye parte del proceso de comunicación entre el jefe o superior (líder) con el empleado para suministrar información sobre el tipo de comportamiento que se espera de él y sobre las metas y normas que ha de alcanzar.

Cabe mencionar que las propuestas de solución para Industrial de Levadura S.A. de C.V., se diseñaron en función de la situación futura deseada y que precisamente los frutos de este reforzamiento no se darán a corto plazo, sino que paulatinamente los resultados se irán percibiendo después de algunos años en la medida en que se adopten e implanten los aspectos mencionados en la propuesta.

Lo interesante de este caso es identificar que la situación problemática como la que vivió esta empresa en 1986, en la actualidad siguen siendo muy comunes en negocios familiares en donde el manejo administrativo de las mismas no se toma en cuenta si se considera relevante claro esta que la solución propuesta fue de acuerdo a los enfoques de administración que funcionaban entonces y que en la actualidad existen tópicos administrativos que pudieran aplicarse al caso en cuestión que para la época resultarían más funcionales tales como:

- La Reingeniería de la organización.
- El Benchmarking.
- Los equipos autodirigidos.
- El Outsourcing.

De los cuales mencionó un bosquejo de cada uno tomado de la obra "Administración una perspectiva global" de Harold Koontz y Heinz Weinrich.

Reingeniería de la Organización.- Replanteamiento fundamental y rediseño radical de procesos de una empresa para el logro de mejoras drásticas en medidas contemporáneas de desempeño tan importantes como costos, calidad, servicio y rapidez (Michael Hammer y James Champy).

Benchmarking.- Establecimiento de métodos y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria, mediante la evaluación comparativa crear una organización de aprendizaje capaz de adaptarse a cambios en el ambiente externo por medio de la renovación permanente de su estructura y sus prácticas.

Equipos Autodirigidos.- Se integran por lo general de personas con habilidades necesarias para la realización relativamente completa de una tarea, pudiendo disponer de autoridad para determinar qué se debe hacer, como se le hará, cuándo se debe terminar y quién lo hará. Sus miembros pueden ser evaluados y recompensados como grupo.

Outsourcing.- Consiste en recurrir a la transferencia de actividades a proveedores externos, este es un valioso instrumento para el crecimiento de una compañía y para la conservación de su posición competitiva ya que mediante la contratación de servicios externos experimentados en un campo en particular para que proporcione ciertos productos y operaciones, se pueden reducir costos por el ahorro de personal, prestaciones al personal o reasignar a empleados a tareas más importantes, permitiendo a la empresa concentrarse en sus aptitudes esenciales.

Desde luego que antes de optar por alguno de estos enfoques modernos de administración, es necesario realizar un estudio o análisis de la empresa para aplicar lo que más convenga sin dejar de considerar las posibles desventajas en cada caso.

A pesar de ser un caso que sucedió hace tiempo, estoy convencida que puede ser utilizado como referencia para considerarlo como reto por el que atraviesan muchas empresas pequeñas en la actualidad y se puede aprovechar para la aplicación de los conocimientos adquiridos en la Maestría en Administración de Organizaciones dándole otras alternativas de solución con enfoques modernos en administración.

ANEXOS

ANEXO 1

INDUSTRIAL DE LEVADURA, S.A DE C.V
BALANCE INICIAL AL 18 DE OCTUBRE DE 1978

ACTIVO.

CAPITAL CONTABLE

Circulante

Bancos 900,000

Capital Social 1,480,000

No circulante

Terreno 580,000
\$1,480,000

\$1,480,000

CONTADOR

GERENTE GENERAL

GUSTAVO LÓPEZ JIMÉNEZ.

C.P ALEJANDRO LÓPEZ SALAS.

ANEXO 2

**INDUSTRIAL DE LEVADURA S.A DE C.V
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1º DE ENERO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984.**

Ventas Anuales		2,016,000
Costo de producción		<u>1,019,000</u>
Utilidad Bruta		997,000
Gastos de operación		
Gastos de Administración	217,786	
Gastos de Venta	<u>243,913</u>	<u>461,699</u>
Utilidad de Operación		535,301
Otros Gastos		<u>873</u>
Utilidad Base gravable		534,428
ISR y PTU		<u>213,771</u>
Utilidad Neta		<u><u>\$320,657</u></u>

CONTADOR

GERENTE GENERAL

GUSTAVO LÓPEZ JIMENEZ.

C.P ALEJANDRO LÓPEZ SALAS.

ANEXO 3

INDUSTRIAL DE LEVADURA, S.A DE C.V
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984

ACTIVOS.

Circulante

Fondo de caja	10,000
Bancos	173,912
Clientes	194,981
Almacén	751,583
Pagos Anticipados	<u>29,300</u>

No circulante

Terreno		580,000
Planta de producción	373,000	
Dep. acum.	(111,900)	261,100
Oficinas	135,000	
Dep acum.	(40,500)	94,500
Maq. y eq. de producción	180,500	
Dep Acum.	(162,450)	18,050
Eq. de oficina	8,000	
Dep acum.	(3,200)	4,800
Eq. de reparto	125,000	
Dep acum.	(95,800)	29,200
Gtos de instal.	3,400	
Amort acum.	(1,020)	2,380

Suma Activo

1,159,776

990,030

\$2,149,806

PASIVOS

A corto Plazo

Acreedores Diversos	1,900	
IVA por pagar	28,840	
Impuestos por pagar	6,538	
ISR y PTU por pagar	<u>213,771</u>	251,049

CAPITAL CONTABLE

Capital social	1,480,000	
Reserva legal.	8,800	
Reserva de previsión	5,400	
Utilidades por aplicar.	83,900	
Utilidad del ejercicio	<u>320,657</u>	<u>1,898,757</u>

Suma Pasivo y

Capital.

\$2,149,806

CUENTAS DE ORDEN

VALORES AJENOS \$506,295

CONTADOR

GUSTAVO LÓPEZ JIMÉNEZ.

GERENTE GENERAL

C.P ALEJANDRO LÓPEZ SALAS.

ANEXO 4

**INDUSTRIAL DE LEVADURA S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1° DE ENERO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1985**

Ventas Anuales		\$2,598,500
Costo de producción		<u>1,310,120</u>
Utilidad Bruta		1,288,380
Gastos de Operación		
Gastos de Administración	293,050	
Gastos de Venta	<u>324,435</u>	<u>617,485</u>
Utilidad en Operación		670,895
Otros Gastos		<u>1,228</u>
Utilidad Base Gravable		669,667
ISR Y PTU		<u>273,224</u>
Utilidad Neta		<u>\$396,443</u>

CONTADOR

GERENTE GENERAL

GUSTAVO LÓPEZ JIMENEZ.

C.P. ALEJANDRO LÓPEZ SALAS.

ANEXO 5

**INDUSTRIAL DE LEVADURA, S.A. DE C.V.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1985**

ACTIVOS.

Circulante

Fondo de caja	10,000
Bancos	187,420
Clientes	271,966
Almacén	816,103
Pagos Anticipados	<u>34,500</u>

No circulante

Terreno		580,000
Planta de producción	373,000	
Dep. acum.	(130,550)	242,450
Oficinas	135,000	
Dep acum.	(54,000)	81,000
Maq. y Eq. de producción	180,500	
Dep. acum	(180,500)	0
Mob y Eq. de oficina	8,000	
Dep acum.	(4,000)	4,000
Eq. de reparto	125,000	
Dep acum.	(110,400)	14,600
Gtos de instal.	3,400	
Amort acum.	<u>(1,190)</u>	2,210
Suma Activo		<u>2,210</u>

PASIVOS

A corto Plazo

Acreedores Diversos	2,815	
IVA por pagar	31,212	
Impuestos por pagar	8,495	
ISR y PTU por pagar	<u>273,224</u>	315,746

CAPITAL CONTABLE

Capital social	1,480,000	
Reserva legal.	24,840	
Reserva de previsión	15,020	
Utilidades por aplicar	12,500	
Utilidad neta del ejercicio	<u>396,443</u>	<u>1,928,803</u>

924,260 Suma Pasivo y
\$2,244,549 Capital.

2,244,549

**CUENTAS DE ORDEN
VALORES AJENOS**

\$627,900

CONTADOR

GERENTE GENERAL

GUSTAVO LÓPEZ JIMÉNEZ.

C.P ALEJANDRO LÓPEZ SALAS.

ANEXO 6

INDUSTRIAL DE LEVADURA S.A DE C.V
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1º DE ENERO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1986.

Ventas Anuales		2,983,700
Costo de producción		<u>1,875,394</u>
Utilidad Bruta		1,108,306
Gastos de operación		
Gastos de Administración	328,786	
Gastos de Venta	<u>358,044</u>	686,830
Utilidad de Operación		421,476
Otros Gastos		<u>562</u>
Utilidad Base gravable		420,914
ISR y PTU		<u>168,366</u>
Utilidad Neta		<u>\$252,548</u>

CONTADOR

GERENTE GENERAL

GUSTAVO LÓPEZ JIMÉNEZ.

C.P ALEJANDRO LÓPEZ SALAS.

ANEXO 7

INDUSTRIAL DE LEVADURA, S.A DE C.V
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1986

ACTIVOS.

Circulante

Fondo de caja	11,000
Bancos	48,208
Clientes	246,904
Deudores diversos	25,800
Almacén	426,275
Anticipo a proveedores	97,709
Pagos Anticipados	<u>56,700</u>

No circulante

Terreno		580,000
Planta de producción	373,000	
Dep. acum.	(149,200)	223,800
Oficinas	135,000	
Dep acum.	(67,500)	67,500
Maq. y Eq. de producción	224,507	
Dep. acum	(193,702)	30,805
Mob y Eq. de oficina	83,422	
Dep acum.	(11,542)	71,880
Eq. de reparto	276,000	
Dep acum.	(140,600)	135,400
Gtos de instal.	3,400	
Amort acum.	(1,360)	2,040

Suma Activo

2,040

1,111,425

\$2,024,021

PASIVOS

A corto Plazo

Acreedores Diversos	7,305	
IVA por pagar	8,347	
Impuestos por pagar	23,380	
ISR y PTU por pagar	168,366	
Dividendos por pagar	<u>12,500</u>	219,898

912,596

CAPITAL CONTABLE

Capital social	1,480,000	
Reserva legal.	44,662	
Reserva de previsión	26,913	
Utilidad neta del ejercicio	<u>252,548</u>	1,804,123

Suma Pasivo y

Capital.

\$2,024,021

CUENTAS DE ORDEN

VALORES AJENOS \$837,500

CONTADOR

GERENTE GENERAL

GUSTAVO LÓPEZ JIMÉNEZ.

C.P ALEJANDRO LÓPEZ SALAS.

ANEXO 8

Industrial de Levadura S.A. de C.V.

Indice de Rentabilidad de los años:

Razón Índice de Rentabilidad	1984	1985	1986
R.I.R = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital Contable}}$	R.I.R = $\frac{320,657}{1,898,757} = 0.17$ Índice de productividad $0.17 * 100 = 17\%$	R.I.R = $\frac{396,443}{1,928,803} = 0.21$ Índice de productividad $0.21 * 100 = 21\%$	R.I.R = $\frac{252,548}{1,804,123} = 0.14$ Índice de productividad $0.14 * 100 = 14\%$
	El propietario de la empresa obtiene \$0.17 de utilidad por cada \$1.00 de inversión propia.	En este año el beneficio es de \$0.21 por cada \$1.00 de inversión propia.	Aquí el beneficio baja como se puede apreciar, de cada \$1.00 la utilidad es de \$0.14, debido a que se incrementaron los costos de producción un 12% con respecto de las ventas en comparación con los años anteriores.*

Margen de Utilidad Neta de los años:

Razón de Margen de Utilidad Neta	1984	1985	1986
RMUN = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	RMUN = $\frac{320,657}{2,016,000} = 0.159$	RMUN = $\frac{396,443}{2,598,500} = 0.1526$	RMUN = $\frac{252,548}{2,983,700} = 0.0846$
	De cada peso que vende gana \$0.16.	De cada peso que vende gana \$ 0.15.	De cada peso que vende gana \$0.08.*

Observaciones:

Para un análisis más estricto se deben considerar que las cifras de las ventas incluyen incremento de precios tanto de los productos que manufactura como de los que maquila.

* En 1986 no se incrementaron los precios en proporción al incremento de sus costos de producción, como estrategia para conservar a sus clientes debido a la situación problemática que sufrió la empresa y que origino retraso en el cumplimiento de los pedidos de sus clientes.