



872702  
26  
**Universidad Don Vasco, A.C.**

-- INCORPORACIÓN No. 8727-02 --  
a la Universidad Nacional Autónoma de México  
Escuela de Administración y Contaduría

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL INCREMENTO DE LA  
PRODUCTIVIDAD EN UNA PEQUEÑA EMPRESA**

**TESIS**

Que para obtener el título de:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**  
presenta:  
**Suhail Carolina Sandoval Alvarez**



Uruapan, Michoacán, Enero del 2003

*1*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

**TESIS  
CON  
FALLA DE  
ORIGEN**

# PAGINACIÓN DISCONTINUA



... la Dirección General de Bibliotecas ...  
... difundir en formato electrónico e impreso e...  
... do de mi trabajo excepcional.

...: Sandoval  
Alvarez Sandoval Carolina  
...: 2017-10-13  
...: J. A. [Signature]

"El conocimiento se adquiere por  
medio del estudio, la sabiduría,  
por medio de la observación."

2

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Agradecimientos

A mi madre que con su apoyo, cariño y comprensión me impulsó para llegar a este momento tan especial.

A Michelle, que ha sabido comprender los momentos que dejó de pasar con ella, y me ha hecho sentir la necesidad de ser una persona profesionalista.

A Alfonso, que supo comprender todos los momentos de presión, que cambió mis malos ratos por sonrisas, y que siempre estuvo presionando para que no desistiera en ningún momento.

A mis abuelitas por preocuparse siempre por mis resultados como profesionalista.

A toda mi familia, por el entorno que han creado en mí por hacerme una persona feliz y capaz de cumplir mis metas con éxito.

A mis maestros y amigos, que siempre estuvieron apoyando para reforzar mis conocimientos.

Los quiero mucho mil gracias.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	VI
-------------------	----

### CAPÍTULO I

#### LA EMPRESA Y LA ADMINISTRACIÓN

1.1 Administración.....	10
1.1.2 Características de la Administración.....	11
1.1.3 Importancia de la Administración.....	12
1.1.4 Empresa.....	13
1.1.4.1 Concepto.....	14
1.1.4.2 Clasificación.....	15

### CAPÍTULO II

#### PROCESO ADMINISTRATIVO

2.1 Planeación.....	22
2.1.1 Concepto.....	22
2.1.2 Importancia de la Planeación.....	23
2.1.3 Etapas de la Planeación.....	24
2.1.4 Premisas.....	24
2.1.5 Objetivos.....	24

I

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

2.1.6 Estrategias.....	25
2.1.7 Políticas.....	25
2.1.8 Programas.....	25
2.1.9 Procedimientos.....	26
2.2 Organización.....	26
2.2.1 Concepto.....	27
2.2.2 Elementos del concepto.....	27
2.2.3 Importancia.....	28
2.2.4 Tipos de Organización.....	28
2.2.4.1 Organización lineal o militar.....	28
2.2.4.2 Organización Funcional.....	29
2.2.4.3 Organización Lineo-Funcional.....	30
2.2.4.4 Organización Staff.....	30
2.2.4.5 Organización Matricial.....	31
2.3 Dirección.....	32
2.3.1 Concepto.....	33
2.3.2 Importancia.....	33
2.4 Control.....	34
2.4.1 Concepto.....	34
2.4.2 Importancia.....	34
2.4.3 Características que debe cumplir el sistema de control.....	35

**CAPÍTULO III**  
**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

3.1 Antecedentes.....	38
3.1.2 Concepto.....	39
3.2 Objetivos de la planeación estratégica.....	39
3.2.1 Análisis FODA.....	40
3.2.2 Ventaja competitiva.....	41
3.3 Visión.....	43
3.4 Misión.....	43
3.5 Objetivos estratégicos.....	44
3.6 Beneficios de la planeación estratégica.....	44
3.7 Limitaciones de la planeación estratégica.....	45
3.8 Estructura Organizacional.....	46
3.8.1 Importancia.....	46
3.8.2 Procedimiento para analizar una estructura.....	47
3.8.3 Ventajas de la estructura.....	48
3.9 Imagen Corporativa.....	48
3.9.1 Innovación.....	51

III

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA MANTENIMIENTO QUIMICO INDUSTRIAL Y ALBERCAS S.A. DE C.V. EN CUANTO A UNA PLANEACIÓN SE REFIERE

4.1 Metodología.....	55
4.2 Antecedentes.....	56
4.3 Estructura organizacional.....	57
4.3.2 Misión.....	57
4.3.3 Visión.....	58
4.3.4 Valores.....	58
4.4 Análisis de Fuerzas y Debilidades.....	58
4.4.1 Análisis de Fuerzas.....	58
4.4.1.1 Posicionamiento en el mercado y ventaja competitiva.....	59
4.4.1.2 Oportunidades que presenta la organización.....	60
4.4.2 Análisis de debilidades y retos.....	61
4.5 Retos.....	61

## CAPÍTULO V

### DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MANTENIMIENTO QUIMICO INDUSTRIAL Y ALBERCAS S.A. DE C.V.

5.1 Objetivos generales a corto, mediano y largo plazo.....	65
---	----

IV

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

5.1.1 Elevar la productividad.....	65
5.1.2 Enfocar un mercado específico.....	68
5.1.3 Valor supremo de la organización.....	69
5.1.4 Diferenciación del producto.....	69
5.1.5 Innovación.....	70
5.1.6 Imagen corporativa.....	71
5.2 Estructura organizacional propuesta para el logro de la planeación estratégica.....	73

CONCLUSIÓN

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

V

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día la planeación estratégica es indispensable en los negocios, es una herramienta que nos permite saber donde estamos y hasta a donde queremos llegar, como administradores estamos totalmente involucrados en el éxito o fracaso de una empresa de ahí la necesidad de adquirir nuevas formas y técnicas que nos permitan elevar la productividad de una empresa.

La planeación nos permite diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo, la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro estos proporcionan las bases para que una empresa mejore sus decisiones, la planeación estratégica establece metas organizacionales y la forma de lograrlas, nos permite identificar que debe hacerse, cuando y como debe realizarse así como quienes estarán a cargo y los resultados que deben obtenerse.

La planeación es uno de los elementos que conforman al proceso administrativo es por ello que en el primer capítulo analizaremos el concepto de la administración, características así como la importancia de la misma, siguiendo con el concepto de empresa y su clasificación.

La planeación es el primer paso del proceso administrativo se puede decir que es el pilar del desarrollo de la administración, sin embargo los siguientes pasos del proceso toman parte importante de la administración por lo tanto en el capítulo II se analizará cada etapa del proceso administrativo.

En el capítulo III analizaremos de las características y ventajas que nos ofrece la planeación estratégica, así como también se identificarán varios conceptos, objetivos, limitaciones y herramientas que ofrece para diseñar un plan estratégico.

Al conocer los beneficios que nos ofrece la planeación estratégica se diseñará un plan para la empresa Mantenimiento Químico Industrial que tendrá como objetivo fundamental elevar la productividad de la misma.

# Capítulo 3

a

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPÍTULO I

### LA EMPRESA Y LA ADMINISTRACIÓN

Existen diferentes conceptos de administración sin embargo todos hablan de un proceso de organización interno para mejorar la productividad de una empresa es por ello que en este capítulo se estudiarán algunos conceptos de administración así como también las generalidades de una empresa.

#### 1.1 ADMINISTRACIÓN

La administración es un conjunto de actividades mediante las cuales un grupo cooperativo dirige y coordina esfuerzos de varias personas, para alcanzar los objetivos establecidos, o como una forma de proceder mediante la cual un grupo de personas crea, dirige, mantiene y hace funcionar una organización a través de un esfuerzo humano sistemático, coordinado y cooperativo.

Sin embargo los principales autores en administración dan las siguientes definiciones:

E.F.L. Brech: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado"

Koontz y O'Donnell: consideran la administración como: "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

G. P. Terry "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno"  
(REYES;1995:16)

Por ultimo mencionaremos la definición de otro autor importante de la administración como es:

Henry Fayol, dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".  
(Ibid.)

Después de mencionar algunas definiciones de la administración considero que la definición de Henry Fayol es digerible y cuenta con todos los elementos importantes para definir el concepto de administración puesto que administrar tiene que tener como objetivo tener mejores resultados, por lo tanto considero que prever, planear, organizar y controlar nos ayudará a cumplir nuestros objetivos empresariales.

#### 1.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

1. **Universalidad:** el fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios por lo tanto deducimos que la administración se da en cualquier lugar.
2. **Especificidad:** aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de indole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.

3. Su unidad temporal: aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
4. Su unidad jerárquica: todos cuantos tiene carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración.(REYES;1995:27)

### 1.1.3. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

1. La administración se da donde quiera que exista un organismo social, aunque lógicamente sea mas necesaria, cuanto mayor y más complejo sea este.
2. El éxito de un organismo social depende, directa o indirectamente, de su buena administración, y solo a través de ésta de los materiales, humanos, etc. conque este organismo cuenta.
3. Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.
4. Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor

coordinación de sus elementos: Maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., en los que, indiscutiblemente, son superados por sus grandes competidoras.

5. La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende, por lo dicho de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esta vida económico social es eficiente y productiva, la sociedad misma formada por ellas, tendrá que serlo. (REYES;1995:28)

Sin duda podemos observar que una empresa que no es administrada con elementos científico-teóricos seguramente no podrá ser eficiente, así que toda organización debe llevar a cabo técnicas administrativas que le ayuden a cumplir sus objetivos y aumente su productividad.

#### 1.1.4. EMPRESA

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

Como podemos observar la administración es una parte importante en la empresa es por ello que complementaremos este capítulo con algunos conceptos y generalidades de la misma.

#### 1.1.4.1. CONCEPTO

Empresa es un termino nada fácil de definir, ya que a este concepto de le dan diferentes enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc.) En su más simple acepción significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito.

Es necesario analizar algunas de las definiciones más trascendentes de la empresa, con el propósito de emitir una definición con un enfoque administrativo:

José Antonio Fernández Arena: Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos. (www.ArubaX.es.fm)

"La empresa es la célula del sistema económico capitalista, es una unidad básica de producción. Representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos." (MENDEZ:1984:6)

Otra definición, "Una unidad conceptual de análisis a la que se supone capaz de transformar un conjunto de insumos consistentes en materia prima, mano de obra, capital e información sobre mercados y tecnología en un conjunto de productos que toman forma de bienes y servicios determinados al consumo, ya sea de otras empresas o individuos, dentro de la sociedad de la que existen."(NAYLOR, 1973:14.)

La Ley Federal de trabajo la define como "la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios" (Trueba Urbina, Trueba Barrera; 1994:30)

#### 1.1.4.2. CLASIFICACIÓN

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa es la función básica de todo administrador. Resulta pues imprescindible analizar las diferentes clases de empresas existentes en nuestro medio.

A continuación se presentan algunos de los criterios de clasificación de la empresa:

#### ACTIVIDAD O GIRO

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo con la actividad que desarrollen en:

1. **INDUSTRIALES.-** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en:

- ☉ **EXTRACTIVAS:** Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables y no renovables entendiéndose por recursos naturales, todas las cosas de la naturaleza son indispensables para la subsistencia del hombre. Ejemplos de este tipo de empresa son las pesqueras, madereras, mineras y petroleras, etc.
- ☉ **MANUFACTURERAS:** Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:

A) Empresas que producen bienes de consumo final

Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; estos pueden ser: duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad. Verbigracia: productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos.

B) Empresas que producen bienes de producción.

Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Algunos ejemplos de este tipo de industrias son las productoras de papel, maquinaria pesada, materiales de construcción, productos químicos, maquinaria ligera etcétera.

2. **COMERCIALES.-** Son intermediarias entre productor y consumidor, su función principal es la compra-venta de productos terminados y pueden clasificarse en:

- ☉ Mayoristas.- cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas) que a su vez distribuyen el producto al consumidor.
- ☉ Minoristas o detallistas.- Las que venden el producto al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.
- ☉ Comisionistas.- Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

3. **SERVICIO.-** Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden o no, tener fines lucrativos y pueden clasificarse en:

A) Transporte

B) Turismo

C) Instituciones financieras

**D) Servicios públicos**

- ☉ Comunicaciones
- ☉ Energía
- ☉ Agua

**E) Servicios privados varios**

- ☉ Asesoría
- ☉ Diversos servicios contables, jurídicos y administrativos
- ☉ Promoción y ventas
- ☉ Agencias de publicidad

**F) Educación**

**G) Salubridad (hospitales)**

**H) Finanzas**

([www.anibalx.es.fm](http://www.anibalx.es.fm))

**ORIGEN DEL CAPITAL**

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y carácter a quienes dirigen sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

- ☉ Públicas.- En este tipo el capital pertenece al estado y generalmente, su finalidad es satisfacer las necesidades de carácter social

- 6 Privadas.- Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa. A su vez, pueden ser nacionales cuando los inversionistas son nacionales o nacionales extranjeros, y transnacionales cuando la mayoría de los inversionistas son extranjeros y las utilidades se enfocan en el país de origen. (Ídem)

## MAGNITUD DE LA EMPRESA

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa es este, en el que, de acuerdo con el tamaño de la empresa establece que puede ser pequeña, mediana o grande; sin embargo, al aplicar este enfoque encontramos dificultad para determinar límites. Existen múltiples criterios para hacerlo, pero solo analizaremos los más usuales:

- 1) **Financiero.-** El tamaño de la empresa se determina con base al monto de su capital; no se mencionan cantidades porque cambian continuamente de acuerdo con la situación económica del país.
- 2) **Personal ocupado.-** Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados; una mediana es la que tiene de 250 a 1000 empleados; una grande es aquella que se compone de más de 1000 empleados.
- 3) **Producción.-** Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así, una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra.

4) **Ventas.**- Establece el tamaño de la empresa con su relación y el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales y grande cuando sus ventas son internacionales.

5) **Criterio de nacional financiera.**- Nacional Financiera posee uno de los criterios más razonables para determinar el tamaño de la empresa. Para esta institución una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro. La empresa chica, es la de menor importancia dentro de su ramo y la mediana es la interpolación de la chica y la grande.

Sin embargo en México existen mas micro y pequeñas empresas y en el caso de este proyecto se analizará una pequeña empresa comercializadora, es por ello que ampliaremos el concepto de una pequeña empresa.

En la pequeña empresa, el administrador supremo dedica solo parte de su tiempo a cuestiones administrativas, pues lo absorbe la gran cantidad de problemas técnicos de producción, de finanzas, de ventas, de personal, etc. no existen verdaderos especialistas en las funciones principales de la empresa, solución de problemas de carácter informal, no se requieren grandes previsiones o planeaciones, existe centralización, no se requiere de trámites burocráticos, ni de gran papeleo.

Como mencionamos anteriormente las empresas de México son la gran mayoría pequeñas y medianas, no solo eso sino que también son empresas familiares; en este tipo de empresa, los miembros, más o menos directos, de una misma familia trabajan en conjunto con

instrumentos cuya propiedad no esta claramente definida respecto a cada uno de ellos. Las decisiones suelen tomarlas algunas de las personas que forman ese pequeño grupo.

Todo tipo de empresa en la actualidad debe estar apoyada por técnicas administrativas, con el fin de lograr la productividad esperada en la organización, este capitulo nos abordó los conceptos básicos de la empresa, además de explicarnos los tipos y tamaños de las mismas, es por ello que para complementar esta información en el siguiente capitulo abordaremos un tema de suma importancia para cualquier tipo de empresa, pues para que una empresa logre sus objetivos necesita de bases administrativas firmes, y el proceso administrativo nos lo ofrece.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# Capítulo III

## CAPÍTULO II

### PROCESO ADMINISTRATIVO

La efectividad de la administración de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales, en este capítulo analizaremos las ventajas que ofrece el proceso administrativo a una organización, para tal fin, recurriremos como fuente informativa bibliográfica a un manual del proceso administrativo obtenido de un diplomado en Administración de Enero, 1998, impartido en la Universidad Don Vasco, en Uruapan, Mich.

Existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo, en esta ocasión se analizarán las cuatro principales etapas la primera etapa del proceso administrativo es la planeación basada principalmente en lo que se quiere hacer y que se va hacer.

#### 2.1 PLANEACIÓN

##### 2.1.1. Concepto:

Es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y la elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de adoptarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. (WALDIR, 1982:194)

### 2.1.2. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

- ✓ Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- ✓ Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, mas no los elimina.
- ✓ Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- ✓ Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- ✓ Reduce al mínimo los riesgos, y aprovecha al máximo las oportunidades.
- ✓ Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministrar las bases a través de las cuales operará la empresa.
- ✓ Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- ✓ Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- ✓ Disminuye al mínimo los problemas potenciales, y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- ✓ Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión
- ✓ La moral se eleva sustancialmente al conocer todos los miembros de la empresa hacia a donde se dirigen sus esfuerzos.
- ✓ Maximiza el aprovechamiento de tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

### 2.1.3. ETAPAS DE LA PLANEACIÓN

#### PROPÓSITOS

Son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social.

Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico. La mayoría de los propósitos tienden a existir durante todo ciclo de vida de la empresa, sin embargo algunos pueden sufrir modificaciones o alteraciones debido a los retos cambiantes que implica la operación de cualquier grupo social.

#### 2.1.4. PREMISAS

Son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán en que curso va a desarrollarse el plan.

Se establecen al inicio del proceso de la planeación, aunque también pueden ser desarrolladas a lo largo del mismo.

#### 2.1.5. OBJETIVOS

Una vez que se han establecido los propósitos e investigado las premisas que pueden afectar su realización, se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado y que proporcionan las pautas o directrices básicas, hacia a donde dirigir los esfuerzos y recursos.

Los objetivos presentan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

#### 2.1.6. ESTRATEGIAS

Las estrategias en la empresa nacen como una respuesta para afrontar los retos que implican la competencia y la vida de la empresa en si.

Las estrategias son los cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección o el empleo genera los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

#### 2.1.7. POLÍTICAS

Son guías para orientar la acción; son criterios lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de la organización.

#### 2.1.8. PROGRAMAS

Es un esquema en el que se establece: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de las partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

## 2.1.9. PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

El procedimiento determina un orden en el que debe realizarse un conjunto de actividades: no indican la manera en que debe de realizarse, pues de eso se encargan los métodos, mismos que van implícitos en el procedimiento.

La finalidad de las técnicas de la planeación es que el administrador que las utilice tome las decisiones más adecuadas de acuerdo a la situación específica del medio y la organización en donde actúe: La complejidad de estas técnicas varía y su utilización dependerá de los recursos, tamaños y factores inherentes a cada una de las empresas.

La segunda etapa a analizar del proceso administrativo es la organización, otra de las herramientas indispensables para lograr los objetivos empresariales, pues la obtención de eficiencia sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte de un grupo social.

## 2.2. ORGANIZACIÓN

Mencionamos que la planeación se deriva de "lo que se quiere hacer", el siguiente paso es "como hacerlo".

### 2.2.1. Concepto

La palabra organización tiene tres acepciones: una etimológica que proviene del griego *organón* que significa instrumento; otra que se refiere a la organización como entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso.

### 2.2.2. Elementos del concepto:

- ✓ Estructura: establece la disposición y la correlación de las funciones jerárquicas y actividades necesarias para lograr objetivos.
- ✓ Sistematización: todas las actividades y recursos de la empresa deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
- ✓ Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades: organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promoverla a especialización.
- ✓ Jerarquía. la organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
- ✓ Simplificación de funciones: uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Con estos elementos se define la organización como:

El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

### 2.2.3. Importancia

- Es de carácter continuo jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes, lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
- Evita la lentitud e ineficiencia de actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

### 2.2.4. Tipos de organización

Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se puede implantar en un organismo social.

La determinación de la clase de organización más adecuada, depende de los factores tales como el giro y magnitud de la empresa, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción.

#### 2.2.4.1. Organización Lineal o Militar

La actividad decisional se concentra en una sola persona. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe.

**Ventajas:**

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad
- Es claro y sencillo
- Útil en pequeñas empresas
- La disciplina es fácil de mantener.

**Desventajas:**

- Es rígida e inflexible
- La organización depende de hombres clave, lo que origina trastorno
- No fomenta la especialización.
- Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a labores directivas sino operación simplemente.

**2.2.4.2. Organización Funcional**

Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el Gerente hasta el Obrero, ejecuten el menor número de funciones.

**Ventajas:**

- Mayor especialización
- Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona
- La división de trabajo es planeada y no accidental
- El trabajo manual se separa del trabajo intelectual

- Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

**Desventajas:**

- Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.
- Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.
- La no clara definición de la autoridad da lugar a roces entre los jefes.

**2.2.4.3. Organización Líneo-Funcional**

En esta se combinan los dos tipos de organización estudiados, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una.

**2.2.4.4. Organización Staff**

Surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles, y contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.

**Ventajas:**

- Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección

- Hace posible el principio de la responsabilidad y la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff.

**Desventajas:**

- Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producirse una confusión considerable en toda la organización
- Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones, o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.

**2.2.4.5. Organización Matricial**

La organización matricial se considera una novedad, pero en realidad, no lo es. En las organizaciones comerciales ha existido desde hace mucho tiempo la tendencia de tener gerencia de producción y las ventas como dos parámetros de referencia. Lo que resulta nuevo es hacer que una estructura matricial reporte con el director general. La organización matricial permite que el gerente general aproveche las ventajas de dos tipos de organización.

**Características:**

- El conflicto es seguro. No puede evitarse. Pero el conflicto es la ventaja de la organización matricial. Es decir si se sabe manejar adecuadamente.
- El ejecutivo que entiende la organización matricial generalmente la prefiere. Pero quienes reportan a él, no están del todo conformes con la organización.

- Permite una más fácil coordinación y un mejor control. Hay varias gentes que trabajan tiempo completo para conseguir estas dos ventajas, con esto un gerente general puede manejar una empresa mucho más grande si su organización es matricial, que lo que podría hacerlo con una organización funcional.
- Permite prestar atención a los productos "nuevos" y a los "antiguos", al mismo tiempo que las prioridades, en la medida en que estas están cambiando. La matriz permite la incorporación de capacidades de muy diversos tipos y de mayor flexibilidad para poder usar las capacidades del personal en cada función.
- Puede ser una excelente alternativa cuando es imposible dividir o subdividir una función. (MAHLER:1982:77)

Estos son solo algunos de los tipos de organización que existen y los más usuales, la etapa de la organización es de vital importancia para una empresa ya que sin esta no se lograrían los resultados óptimos, pues es cierto que el proceso administrativo puede suprimir o aumentar una fase, sin embargo la organización no podría ser eliminada del proceso pues forma una parte esencial para que se tenga un buen funcionamiento en la empresa.

### 2.3. DIRECCIÓN

La tercera etapa del proceso administrativo es la de Dirección, a esta etapa del proceso se le conoce también con el nombre de ejecución, comando o liderazgo y es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son la misma cosa.

### 2.3.1. Concepto

**Robert B. Buceele:** Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.

**Burt K. Scalan:** Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar Las metas de la organización

**Joel J. Lerner y H. a Baker.** Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión. (Diplomado UDV 1998:28)

Con los elementos encontrados en las definiciones de los autores podemos definir la Dirección como:

La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través del liderazgo, la motivación, el trabajo en equipos, la comunicación la negociación, y la supervisión.

### 2.3.2. Importancia

Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.

A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.

La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.

Su calidad se refleja en el logro de objetivos, la implementación de métodos de organización, y la eficacia de los sistemas de control.

A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

La última etapa que se analizará en este capítulo es la de Control.

## 2.4. CONTROL

### 2.4.1. Concepto

Es la evaluación y la medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

### 2.4.2. Importancia

En esta etapa del proceso administrativo se establecen medidas para corregir Las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente. Estas medidas se aplican a las cosas, a las personas y a los actos, para determinar y analizar rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, y prevenir que no se vuelvan a presentar en el futuro. El control localiza los sectores responsables de la administración, y proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación. Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.

Por lo anterior, la aplicación del control incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la organización.

#### 2.4.3. Características que debe cumplir un sistema de control

Reflejar la naturaleza de la estructura organizacional. Un sistema de control debe ajustarse a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que se desee controlar. Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizacional y reflejar su eficacia. La función de control no puede suplir una organización precaria.

Oportunidad: un buen sistema de control debe manifestar inmediatamente las desviaciones, siendo lo ideal que las descubra antes de que se produzcan. El control será útil en tanto proporcione información en el momento adecuado.

Accesibilidad. Todo control debe establecer las medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación. Es fundamental que los datos o informes de los controles sean accesibles para las personas a las que van dirigidos. Las técnicas muy complicadas, en lugar de ser útiles crean confusión.

Ubicación estratégica: es imposible e incosteable establecer controles para todas las actividades de la empresa, por lo que es necesario establecerlos, en ciertas áreas de acuerdo con criterios de valor estratégico. Esta característica se relaciona con el principio de excepción; enfatiza el hecho de que es necesario establecer puntos de verificación clave, antes de que la corrección implique un alto costo.

Finalmente observamos la importancia de llevar a cabo una administración empresarial apoyada del proceso administrativo, pues nos lleva al logro de objetivos en cualquier organización, una mejor toma de decisiones, además de ahorro de tiempo, por lo tanto se logrará ser una empresa productiva y competitiva. En el siguiente capítulo veremos lo que es la Planeación Estratégica, que forma parte de la etapa de planeación del proceso administrativo de ahí la importancia que revistió el análisis teórico de este capítulo, y como tema complementario de ese capítulo se analizará también, la estructura de las organizaciones.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# Capítulo III

## CAPÍTULO III

### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación es un elemento indispensable para el desarrollo de una organización, sobre todo cuando se pretende implantar o mejorar una empresa, es necesario utilizar estrategias que nos ayuden a cumplir el objetivo, a bajar nuestros costos y elevar la productividad, por esta razón en el presente capítulo analizaremos conceptos principales de la planeación estratégica y las ventajas que ofrece un plan estratégico, es importante mencionar que las empresas van evolucionando, por lo tanto, la planeación para el cambio es uno de los aspectos claves con los que se logra el éxito.

#### 3.1. Antecedentes

La planeación estratégica (PE), no es un nuevo concepto su uso data desde el siglo pasado; aproximadamente desde 1958.

Esta se inició con las estrategias militares y radicaba en dos puntos primordiales:

La habilidad para comprender el significado de los eventos sin permitir que la opinión pública cambie nuestras actitudes o prejuicios propios.

La habilidad para tomar decisiones con rapidez y para tomar la acción indicada sin ser disuadido por los peligros percibidos.

La PE fue introducida de manera formal en las empresas cerca del año de 1950, basadas en la planeación a largo plazo. Actualmente, se han desarrollado conceptos, ideas,

procesos y procedimientos más sofisticados para llevarla a cabo y hacer competitivas a las empresas. (Desarrollo Gerencial, Gpo.Azteca:1998)

### 3.1.2. Concepto

“Decidir hoy lo que debe hacerse en el futuro, lo cual implica la determinación de un futuro deseado y las decisiones que es preciso tomar para hacerlo realidad”. (www.Molina Garcia.com)

James N. Taylor: “El proceso de elegir el mejor camino entre dos puntos, los negocios de hoy son el punto A, los negocios de mañana el punto B. la planeación estratégica es el examen de las rutas más prácticas entre dos puntos a fin de que se elija el curso óptimo”.

“En esencia la PE es la conducción ordenada de un proceso de transición entre un punto A y un punto B; esto es, entre lo que una organización es ahora y lo que se desea sea en el futuro”. (www.Molina Garcia.com).

“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 mejore sus decisiones”. (Desarrollo Gerencial, Gpo.Azteca:1998)

### 3.2. OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- Diseñar el futuro que desea la empresa e identificar el medio o la forma para lograrlo.
- Identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades de la organización

- Identificar y evaluar las oportunidades y las amenazas que el entorno le plantea a una organización en el corto, mediano y largo plazos.
- Crear y mantener una estructura de organización que sea capaz de soportar un sistema de toma de decisiones oportuno y eficiente.
- Crear y mantener la competitividad de la empresa.
- Estar en condiciones de aprovechar las mejores oportunidades de negocios. (idem)

### 3.2.1. Análisis FODA

Esto apoyado de un análisis de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas conocido como análisis FODA, es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atacar incluso contra la permanencia de la organización. ([www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com))

### 3.2.2. Ventaja Competitiva

La identificación de estas trae como consecuencia una ventaja competitiva dentro de la organización, la ventaja competitiva describe la forma en que una empresa puede elegir e implementar una estrategia genérica para lograr y mantener una ventaja competitiva. Trata el entre juego entre los tipos de ventajas competitivas, costo y diferenciación, y el panorama de las actividades de una empresa. La herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar la manera de hacerla notoria es la cadena de valor, que divide a una empresa en las actividades discretas que desempeña en diseño, producción, mercadotecnia y distribución de su producto. (PORTER: 1993; 44)

De acuerdo con Michael Porter, cuatro factores pueden ser determinantes en la competitividad:

1. La dotación del país, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), así como de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones.

**2. La naturaleza de la demanda interna** en relación con la oferta del aparato productivo nacional; en particular, es relevante la presencia de demandantes exigentes que presionan a los oferentes con sus demandas de artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades.

**3. La existencia de una estructura productiva** conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que aliente la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas.

**4. Las condiciones prevaletientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas**, así como de competencia, principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo. ([www.geswtiopolis.com](http://www.geswtiopolis.com))

Sin embargo, la PE no es por sí misma una varita mágica que sea capaz de solucionar de igual forma todos los problemas de las empresas. Hay algunas consideraciones que es preciso hacer. Una de ellas, quizá la más importante, es que la PE necesita liderazgo para poder concebirse e implantarse; por otro lado, requiere recursos financieros para instaurarse y quizás la consideración más relevante es que la PE no es una medida de desesperación, esto es, no sirve para sacar de una crisis repentina a una empresa en particular; tampoco la PE elimina los riesgos, pues es claro que solo los identifica, define cursos de acción con el menor riesgo posible, reduciendo la incertidumbre sin tampoco eliminarla.

La planeación estratégica supone tanto un enfoque como una metodología. Es un enfoque porque supone una manera de ver las cosas, y la manera en cómo una persona ve las cosas define su conducta y sus actitudes. Un administrador o gerente abordan la administración de una empresa a partir de lo que tienen en sus mentes; de esta forma los paradigmas suelen ser determinantes y la planeación estratégica es ciertamente uno de ellos. Algunos conceptos básicos presentes tanto en la metodología como en el enfoque son: visión, misión, objetivos, estrategias.

### 3.3. Visión

Una visión expresa la forma en cómo queremos ver a la empresa dentro de un periodo determinado. La visión expresa algo que evidentemente no existe, es el futuro deseado de la organización. La visión es importante porque supone la inspiración necesaria para visualizar aquello que queremos llegar a ser en este momento. Una visión no expresa los propósitos de la empresa, sino la configuración de la imagen deseada, la apariencia que queremos que la empresa tenga dentro del largo plazo.

### 3.4. Misión

Una misión destaca la identidad organizacional de la empresa, sus valores, sus creencias, sus productos definidos en forma de beneficios, señalando la relación empresa, producto, mercado. ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Qué beneficios esperan? ¿Qué les estamos ofreciendo? ¿Quiénes somos "nosotros" como empresa? Estas son preguntas clave que deben ser respondidas en todo proceso de preparación de un plan estratégico. La

declaración de la misión de la empresa es fundamental ya que señala su razón de ser en su contexto, y además enlaza a la empresa hacia el cumplimiento de la visión.

### 3.5. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos que enuncian la denotación de un plan o "estrategia" se refieren a las áreas de desempeño de una organización y en ellas es necesario enunciar la siguiente pregunta: ¿Qué queremos lograr? La o las respuestas posibles a esta pregunta dan lugar a la fijación de los objetivos estratégicos y representan los fines hacia los cuales se dirige una estrategia.

### 3.6. Beneficios de la planeación estratégica

La planeación estratégica introduce un conjunto de fuerzas y medios para tomar decisiones en una organización debido a once razones:

- Simula el futuro
- Aplica el enfoque del sistema
- Exige establecimiento de objetivos
- Revela y aclara oportunidades y peligros futuros
- Favorece la estructura para la toma de decisiones
- Sirve como base para otras funciones
- Mide el desempeño
- Señala asuntos estratégicos
- Mejora los canales de comunicación
- Favorece la capacitación de los directivos

- Incrementa el sentido de participación (Desarrollo Gerencial, Gpo.azteca:1998)

### 3.7. Limitaciones de la planeación estratégica

- La planeación estratégica no es panacea, no siempre tiene una respuesta para todos los problemas directivos, estas son algunas de sus deficiencias:
  - El medio ambiente
  - Existen factores externos que pueden hacer que se planee sobre predicciones que pueden fallar.
  - Resistencia interna
  - Si no se le dedica el tiempo necesario, o bien no se dan los gastos necesarios para estudios de investigación especiales, no será exitosa ni completa.
  - Resistencia externa
  - Existen actividades, reglas y métodos antiguos ya muy arraigados y que es muy difícil cambiarlos.
  - Crisis momentáneas
  - Debe ser continua para evitar y/o prever crisis futuras. No es un medicamento para resolver crisis repentinas. (Ibíd.)

Como se puede observar la planeación tiene un lugar importante desde el inicio de una empresa, su desarrollo y crecimiento, la estrategia te ayuda a lograr los objetivos mediante una serie de acciones que garanticen el logro de esos objetivos de manera eficaz y eficiente, es por ello que un plan estratégico te llevará a detectar necesidades empresariales y a establecer nuevas metas para que su crecimiento sea continuo.

Un programa de planeación estratégica es una herramienta muy útil para la mayoría de las empresas, aún cuando sus costos de iniciación e implantación sean altos.

Poner en práctica un programa de PE implica además de costos económicos, esfuerzos numerosos de quienes colaboran con la empresa. Implica también una capacidad de adaptación al cambio y adopción de nuevos valores actitudes y conductas que nos encaminen hacia las metas de una organización.

Así mismo implica un cambio en la forma de pensar de los colaboradores, implica ser creativo, es decir, la chispa de la idea es esencial, pero lo más importante es la capacidad de poner en práctica esa idea, hacerla realidad. Sin embargo el hecho de tener un plan estratégico no te garantiza el éxito en una organización, es necesario conocerla es por ello que se analizarán conceptos y ventajas de una estructura organizacional, con el fin de complementar las bases importantes de una empresa que pretenda ser más productiva.

### 3.8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

#### 3.8.1. Importancia:

La estructura organizacional es el marco en el que la empresa se desarrolla, la estructura de una organización puede afectar profundamente a las personas que trabajan en una empresa, su actitud y productividad, puede tener gran influencia en el desarrollo de los directivos, así la estructura de una organización influye mucho en el funcionamiento y en los resultados.

Si una organización tiene una estructura inadecuada, su funcionamiento se entorpece, las cosas se hacen de la manera más difícil, la organización se mueve con mayor lentitud y cuesta más trabajo obtener resultados.

### 3.8.2. Procedimiento para analizar una estructura

- Determinar los objetivos más importantes de la empresa o de la operación.

Los objetivos deben plantearse para periodos de 5 años, deben cubrir las responsabilidades más importantes del ejercicio del más alto nivel, deben enunciarse en términos de resultados finales, ser precisos, exigentes pero realizables.

- Investigar los obstáculos más importantes

No se restrinja la lista a los que afectan solo a la estructura, se hace por separado la lista de los obstáculos internos y externos, restrínjase la lista de las situaciones que se consideren más importantes, asegúrese de la consideración atenta de los obstáculos que pueden llegar a ser críticos en el futuro, enunciar los resultados en forma precisa y breve, no es necesario encontrar obstáculos para cada objetivo.

- Determinar las ventajas que se necesitan obtener con la estructura.

Las ventajas reflejan el funcionamiento de una determinada estructura, una lista de ventajas permite saber cuantos son los puntos favorables y los inconvenientes de la organización.

- Analizar la estructura de que se dispone a la luz de estas ventajas.

### 3.8.3. Ventajas de la Estructura

- Permite especialización de esfuerzos
- Facilita el control
- Ayuda a la coordinación
- Asegura una adecuada atención a la administración
- Facilita el desarrollo, la motivación y la permanencia del personal clave de la empresa.
- Garantiza el costo mínimo de la operación.

Tomando como base el marco teórico se determina que la planeación estratégica es parte esencial para lograr un crecimiento dentro de la organización, además de tomar en cuenta que la estructura organizacional adecuada a la empresa nos dará como consecuencia mejores resultados en las áreas funcionales.

Otro punto que debe ser analizado para llevar a cabo un plan estratégico es la imagen corporativa de la empresa puesto que es lo que nos permite identificarnos como tal.

### 3.9. IMAGEN CORPORATIVA

La imagen corporativa permite mantener un cierto estilo dentro de la organización, deben procurar reglamentar todas las expresiones en las que se mezcla su imagen (papel de cartas, rótulos externos, medios de transportes, etc.) por este motivo, es fundamental recurrir a un diseñador gráfico para que estudie el programa de imagen de la empresa.

Su trabajo consiste en realizar un auténtico código de comportamiento, denominado (manual de los estándares) o simplemente manual. En el se hallan todas las normas operativas a las que debe atenerse la empresa que se rige por ejemplos visuales determinados. Ante todo existe una detallada presentación del logotipo, cuyas variaciones de tamaño y de color según las circunstancias se explicaran convenientemente. Luego se explica como realizar una impresión y en general todo lo referente al material de papelería de la sociedad incluyendo tarjetas personales, papel tamaño carta y sobres.

Finalmente se dan las disposiciones para los distintos externos, los escaparates, los medios de transporte y las estructuras expositivas (decoración de las oficinas y colores dominantes) como se puede observar, la tarea del diseñador gráfico no es de la más sencilla: a veces, sobre todo para las grandes empresas crear una imagen corporativa requiere años.

Siendo un área generalmente relegada a un segundo plano, la imagen corporativa de una empresa es uno de sus más importantes elementos de ventas.

En un mercado tan competitivo y cambiante. La imagen corporativa es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento.

Así como las empresas deben adecuarse a los cambios con una velocidad y profundidad, jamás vista, de igual manera deberá adecuar su imagen, para transmitir dichos cambios.

La imagen corporativa es la manera por la cual trasmite, quién es, qué es, qué hace y como lo hace. El diseño coordinado de los diferentes agentes de comunicación, hará que la imagen sea correctamente transmitida, al auditorio deseado.

La construcción de una imagen conlleva una optimización de recursos, dado que tanto los envases como la publicidad, los uniformes, el mobiliario y la papelería, son elementos necesarios para el funcionamiento de una empresa. Al transformarlos a su vez en agentes de comunicación, se rentabilizan al máximo las inversiones obligadas.

Imagen Corporativa: es la personalidad de la empresa, lo que la simboliza, dicha imagen tiene que estar impresa en todas partes que involucren a la empresa para darle cuerpo, para repetir su imagen y posicionar esta en su mercado.

Al ver su logotipo constantemente este se irá quedando fijo en la mente de las personas, eso es posicionarse. Cuando alguien piensa en algo referente a su producto o servicio se imaginara su logotipo como opción. Las imágenes de empresas tienen una gran influencia en el éxito global de una compañía. Abarcan desde un logo, hasta el estilo de la casa, que incluye todo, desde el diseño o decoración interior hasta los uniformes de la empresa.

En el plan estratégico se pretende un cambio en la organización, un cambio que nos permita ser más productivos, hoy en día es indispensable innovar para lograr un cambio efectivo es por ello que el siguiente punto a analizar son los factores que nos ayudan a ser una empresa innovadora.

### 3.9.1. Innovación

Peter Drucker, identificó algunas cosas que los innovadores, deben hacer:

1. **ANALIZAR LAS OPORTUNIDADES:** Busca las fuentes, todas, de oportunidades para innovar. Algunas de ellas son: el mercado, los procesos, los cambios demográficos y los nuevos conocimientos. Esta búsqueda debe ser organizada y estar cimentada sobre una base sistemática y regular.
2. **SALIR A OBSERVAR:** no basta con concebir la idea y hacer el análisis financiero. Debes salir a la calle, escuchar a las personas, preguntarles, observarlas, ahí se encuentran necesidades que permitirán ser cubiertas. "¿Cómo debe ser la innovación para que la gente desee usarla y vea en ella su oportunidad?"
3. **SIMPLIFICAR Y ENFOCAR:** Para que una innovación funcione debe ser simple y centrada. El pulso de la sencillez se da cuando tú la conoces y dices "Es obvio ¿por qué no se me ocurrió a mí?". Además debe estar enfocada en una cosa, solucionar un problema, cubrir una necesidad. Pocas son las innovaciones diversificadas.
4. **EMPEZAR POR PEQUEÑO:** Una innovación efectiva debe comenzar siendo pequeña. Es mucho más manejable, más flexible, más fácil de corregir, además más barata en términos de inversión de capital y de recursos humanos. ¿Se puede empezar en grande? La respuesta es sí, pero es más sencillo corregir errores cuando provees a seis tiendas locales que cuando lo haces a 23 supermercados en grandes ciudades.

5. **BUSCAR LIDERAZGO:** Las innovaciones exitosas apuntan a ser líderes en su campo. No importa que el liderazgo se dé en un pequeño segmento de mercado, lo que vale es que se apunte a alcanzarlo, de otra manera sólo se crean las oportunidades para la competencia.

Para ser innovador necesitas no tratar de ser astuto, citando a Drucker "cualquier cosa que necesite "astucia" para su manejo o producción está destinada al fracaso, ya sea por su diseño o su fabricación" ([www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com))

Es importante que una organización identifique la situación en la que se encuentra y a donde se quiere llegar, en este capítulo se presentaron algunos de los elementos principales que se deben tomar en cuenta al pensar en un plan estratégico para elevar la productividad en una organización, todo plan ofrece ventajas pero también se pueden presentar obstáculos para el logro de su objetivo, en el siguiente capítulo se aplicaran los elementos estudiados para elevar la productividad en una empresa.

# Capítulo 50

S3

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA MANTENIMIENTO QUIMICO INDUSTRIAL Y ALBERCAS S.A. DE C.V. EN CUANTO A UNA PLANEACIÓN ESTRATEGICA SE REFIERE.

La planeación estratégica no es algo nuevo, sin embargo es una técnica que nos ayuda a elevar la productividad en una empresa, así como a disminuir nuestros costos, esto nos permite ser una empresa competitiva.

Este plan tiene como objetivo principal dar mejoras a la organización, detectando las fallas de la misma para poder establecer estrategias que nos ayuden al logro del objetivo, sin embargo esta es solo el diseño, es por ello que se recomienda un seguimiento de los colaboradores de la empresa y una supervisión continua para que este tenga el efecto que se pretende.

En este se exponen las ventajas que se logran al llevar un plan establecido, además de recomendar la forma de hacerlo, sin embargo es importante que se tenga disponibilidad por parte del personal para que el plan sea más efectivo, pues es justamente en el personal donde se debe hacer más énfasis puesto que la empresa necesita un cambio de actitud en personal que labora en la misma.

En este capítulo analizaremos a la empresa Mantenimiento Químico Industrial y Albergas S.A. de C.V., determinando sus características principales y analizando la necesidad de contar con un plan estratégico para continuar con su desarrollo.

#### 4.1. METODOLOGÍA

La empresa se encuentra en un momento decisivo en donde debe crecer o estancarse, el objetivo es elevar la productividad de la empresa de acuerdo a las necesidades que presentan por su desarrollo, y para ello se tomaran bases:

- ✓ Entrevista abierta a los trabajadores de la empresa para detectar los principales problemas que estancan su crecimiento y productividad, esto se tomo como base para proponer un plan estratégico que nos ayude a cumplir nuestro objetivo.
- ✓ Estudio y analisis de costos, para determinar cuales son indispensables y cuales están ocasionando fugas a la empresa.
- ✓ Observación directa, la empresa me proporcionó manuales e información necesaria para poder determinar los problemas a los que se enfrenta esta actualmente.
- ✓ Observación, por medio de esta se pudo determinar el uso que se les da a las herramientas de trabajo.

#### 4.2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA MANTENIMIENTO QUÍMICO INDUSTRIAL Y ALBERCAS S.A. DE C.V.

Mantenimiento Químico Industrial y Albercas S.A. de C.V. inició sus operaciones como persona física en la Ciudad de Uruapan, Michoacán en el mes de agosto de 1990, y en Enero de 1997 se registró como persona moral, debido a la necesidad de la empresa matriz ubicada en la ciudad de Guadalajara, Jalisco de distribuir sus productos en el interior de la Republica Mexicana siendo un punto estratégico la sucursal ubicada en la Ciudad de Uruapan, Michoacán.

Mantenimiento químico industrial y albercas es una pequeña empresa familiar dedicada a la comercialización de productos de limpieza, y el mantenimiento de albercas. La empresa se encuentra ubicada en Av. Latinoamericana No. 405-A, Col. Ampliación Revolución de esta ciudad, cuenta con una estructura organizacional pequeña, el total de personal que labora en la misma es de 10 trabajadores se cuenta con sucursales en las ciudades de Apatzingán, Michoacán, Lázaro Cárdenas, Michoacán y Zihuatanejo, Guerrero contando con 5 vehículos de reparto.

Actualmente se comercializan productos de diferentes marcas, SPIN, NOVEM, KLAREN, CEPILLOS EL CASTOR, KIMBERLY-CLARK, MORE, WISCONSIN TISSUE, JM, INTERLATEX, EMSA, INDUSTRIAS MASS, RUBBERMAID, BARRE BARRE, Y MAQUISA.

La empresa se encuentra en la fase donde exige planes administrativos que la ayuden a alcanzar la productividad deseada y un crecimiento en la misma, ha funcionado durante años sin ninguna estructura administrativa pero hoy en día es necesario una buena planificación. (Entrevista directa, gerente general 2002)

#### 4.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

No cuenta con una administración 100% estructurada puesto que es una empresa familiar, sin embargo se acerca mucho a lo que llamaríamos una administración eficiente, constantemente se asiste a cursos de capacitación, se lleva un control interno, el personal que labora en la organización ocupa los siguientes puestos: Director General, Gerente Administrativo, Gerente de Ventas, Supervisor, Departamento de Crédito y Cobranza, Secretaria, Vendedores y Contador Externo. (Ídem)

#### ORGANIGRAMA ACTUAL (ANEXO 9)

##### 4.3.2. Misión:

Comercializar Sistemas de Mantenimiento, Limpieza, Sanitización y Conservación en las áreas de trabajo Industriales e Institucionales teniendo como meta fundamental LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES. (Ídem)

#### 4.3.3. Visión:

Ser el proveedor líder de soluciones innovadoras Maquisa para el mercado industrial e institucional: Estamos comprometidos con usted para ofrecerle soluciones que le permitan obtener un óptimo desempeño en sus labores. (Ídem)

#### 4.3.4. Valores

- Valor humano agregado y valor económico agregado en un entorno de mejora continua.
- Experiencia y conocimiento general del producto para ofrecer el servicio adecuado.
- Sistemas de control interno.
- Reglas y políticas empresariales.
- Ética empresarial. (Ídem)

La empresa cuenta con misión, visión y objetivos establecidos; esta parte es de gran importancia para la organización porque le permite establecer que quiere, y hacia donde quiere llegar.

### 4.4. ANÁLISIS DE FUERZAS Y DEBILIDADES

#### 4.4.1. Análisis de fuerzas

Se posee con una ventaja competitiva esto refiriéndonos al precio, calidad y diseño.

1. El precio es accesible y justo es decir esta al alcance de los clientes.

2. El producto cuenta con la calidad requerida.
3. El diseño del producto es adecuado, de fácil manejo y de seguridad.
4. Existen productos para cada necesidad de los clientes.
5. Cuenta con normas de seguridad e higiene.
6. Inventario suficiente para cubrir las necesidades de los clientes. (Ídem)

#### 4.4.1.1. POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO Y VENTAJA COMPETITIVA

Analizando el mercado de la Ciudad de Uruapan, Michoacán se identifica que existe poca competencia y esto trae como consecuencia ser una empresa con mayor demanda, puesto que las empresas competidoras no ofrecen productos con la misma calidad que Maquisa, el porcentaje de mercado de Uruapan y sus alrededores que atiende la empresa es del 88%.

El servicio ofrecido es rápido y confiable, esto permite a los clientes tener la seguridad de que el producto estará en sus manos en el momento que lo requieran, o bien poco tiempo después de ser solicitado.

El personal esta capacitado para hacer demostraciones del producto si el cliente lo requiere, además de contar con el servicio de instalación de los equipos adquiridos por el cliente.

Los productos son biodegradables. (Ídem)

#### 4.4.1.2. Oportunidades que presenta la organización

Es una empresa que puede crecer conforme crezcan las industrias en la ciudad, puesto que sus servicios son indispensables para el mantenimiento y limpieza de cualquier área laboral, además de que permite abrir nuevas sucursales en distintos puntos del estado de Michoacán, es una distribución con reglas establecidas que no puede tener mas de un distribuidor distinto en una ciudad como esta, se trabaja por medio de cuotas establecidas que van creciendo en periodos determinados, esto ocasiona siempre ir adelante y buscar nuevas oportunidades de ventas para permanecer en el punto exacto.

Maquisa es una empresa que ofrece productos que satisfacen las necesidades de mantenimiento y limpieza de las industrias.

Por su gran variedad de productos pueden ser utilizados en cualquier empresa que le interese tener un ambiente de trabajo con seguridad e higiene.

A pesar de existir productos sustitutos no existen productos en la ciudad con la calidad que ofrece Maquisa.

Son productos con alto poder de dilución por lo tanto resulta ser de bajo costo.

Son productos que cumplen con los estándares de calidad, no dañan el medio ambiente.

#### 4.4.2. Análisis de debilidades y retos

Es una empresa familiar y si bien podría ser una de sus fuerzas, en este caso la considero también una debilidad, pues en ocasiones es subjetivo al otorgar puestos y demasiadas facilidades a los miembros de la familia.

No existen muchas empresas industriales en la ciudad de Uruapan y el producto está encaminado a ese tipo de organizaciones.

Para la empresa pequeña utilizar este producto podría resultar costoso, puesto que existen productos sustitutos en el mercado y con más publicidad.

Otro punto importante para un plan estratégico es identificar los RETOS de la empresa:

#### 4.5. Retos

- ✓ Lograr un equilibrio empresarial, ver si todos se encuentran dentro de lo planeado.
- ✓ Identificar cuales productos son obsoletos y así mismo innovar para ofrecer a los clientes productos que satisfagan sus necesidades.
- ✓ Identificar cuando deben ser remplazados los productos, sin dejar de tomar en cuenta a los clientes.
- ✓ Identificar quienes son los principales competidores y así mismo poder superarlos, por medio de planes estratégicos como el que hoy se presenta.

En este capítulo pudimos identificar en que posición se encuentra la empresa Mantenimiento Químico Industrial, este sirve como base para actuar sobre las debilidades que se encontraron dentro de la organización y así mismo obtener los resultados deseados en la aplicación del plan estratégico; en el siguiente capítulo se analizarán los últimos puntos importantes para llegar a lograrlo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# Capítulo 0

63

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPÍTULO V

### DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MANTENIMIENTO QUÍMICO INDUSTRIAL Y ALBERCAS S.A. DE C.V.

Después del análisis de la empresa en el capítulo anterior, pudiera decirse que un plan estratégico propuesto deberá cumplir con nuestro objetivo, sin embargo, en ocasiones el medio ambiente donde se busca desarrollar el plan estratégico puede resultar diferente a lo que se esperaba.

Existen factores externos, que pueden hacer que se planee sobre predicciones que pueden fallar, pronosticar no es ciencia exacta, sin embargo en este caso se observa que pudieran cambiar los resultados con los precios de la competencia que sean inferiores y que nos sea posible competir con ellos.

Este tipo de organización está expuesta a concursos empresariales con políticas de precio, calidad y servicio, y pudiera afectar el hecho de que se cancele algún contrato de este tipo.

Para cualquier tipo de organización es importante tener un desarrollo empresarial sano y un crecimiento constante, un plan puede ayudarnos a disminuir costos, ser más productivos, competitivos y a obtener los resultados deseados es por ello que en este caso se analizarán algunos puntos estratégicos para que el plan funcione.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 5.1. OBJETIVOS GENERALES EN EL CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

### 5.1.1. ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD

Para el logro de productividad en esta organización es indispensable formar estrategias para que el trabajador tome con más responsabilidad su trabajo y separe lo familiar con lo empresarial, puesto que este es uno de los principales problemas que existen en la organización se propone un plan de trabajo donde se relacionen las actividades diarias del trabajador, con los siguientes datos:

Horario de entrada, clientes que se pretenden visitar durante el día, demostraciones hechas y resultados obtenidos con el cliente, esto con el fin de evaluar el aprovechamiento del tiempo disponible para sus labores diarias y así mismo disminuir preferencias por ser miembro de la familia. (Ver anexo 1)

Otra parte principal que debe cambiarse puesto que es donde se presentan mayores desventajas y no permiten tener una productividad elevada:

La responsabilidad en cuanto el horario de entrada y salida en la empresa; para ello se deben de tomar las medidas adecuadas, en este caso se propone un plan donde existan premios por puntualidad y sanciones por no serlo, pues la motivación en el empleado siempre funciona, en este caso se propone llevar un control adecuado del horario de la empresa y premiar al final del año al trabajador más responsable, esta función estará a cargo de la secretaria puesto que es una función que no presenta ninguna complicación, además de ser la persona que no tiene

problemas de este tipo y se encarga de abrir y cerrar la empresa, al final del mes será supervisada por el gerente administrativo con el fin de llevar un registro exacto. (Ver anexo 2)

Se le debe hacer saber al trabajador la importancia de aprovechar el tiempo óptimamente, por lo tanto las funciones deben estar bien definidas y el personal debe ser el necesario y suficiente, para que el trabajador este consiente de sus funciones diarias es necesario que se actualice el manual de organización de la empresa y el trabajador siempre lo tenga presente, además de hacer un estudio de tiempos y movimientos.

Por otro lado se debe hacer un plan de trabajo para el repartidor y vendedor, donde escriba todas sus responsabilidades diarias, a quien debe ir a visitar y que ruta debe tomar, esto con el fin de perder poco tiempo a la hora de desplazarse de un lugar a otro.

La falta de espacio es otro de los puntos importantes que no permiten ser productivos, por lo tanto se hizo un estudio de las desventajas que esto ocasiona y el plan tiene como objetivo principal, una remodelación del lugar de trabajo, cuando existe el espacio ideal el trabajador se siente mucho mejor y es más productivo, si hay espacio para una bodega puede haber un control de inventarios y esto ocasiona menos costos, genera confianza en la gente que llega a solicitar nuestros servicios por lo tanto existen más ingresos.

La imagen que te da una organización es muy importante, por lo tanto se le capacitará al personal para que tenga buen trato con el cliente, además de que mantenga su área de trabajo en óptimas condiciones, para que el cliente que solicita nuestros servicios tenga un buen impacto.

Este es otro punto que necesariamente debe ser analizado, los gastos son un tanto elevados sobre todo en el gasto de gasolina pues se cuenta con vehículos para cada vendedor de la organización y de acuerdo a las distancias de la ciudad el gasto es más elevado, para ello se pretende hacer una ruta diaria y analizar lo que realmente se necesita gastar, además de tener una sola bodega para evitar vueltas innecesarias, se establecerá un formato para el control de gasolina de cada trabajador esto permitirá tener un control adecuado y gastar solo lo necesario; más atención en la toma de pedidos y en la entrega para evitar doble vuelta. (Ver anexo 3)

Es muy importante determinar cuantos clientes nuevos se tiene mensualmente, esto con el fin de evaluar el trabajo de cada vendedor y determinar volumen de ventas. (Ver anexo 4)

Existen gastos internos elevados que quizá no son necesarios; para su control y reducción se propone una relación de los mismos para eliminar los gastos innecesarios (Ver anexo 5)

Control de inventarios con ayuda de un equipo de computo, su sugiere una persona encargada de almacén y de entrega de pedidos, que este al pendiente de las devoluciones, entregas especiales, entradas y salidas, se sugiere la utilización del programa de computo de Excel puesto que es un programa de fácil uso y solo se necesita estar al pendiente del almacén, para ello se ha pensado en un formato sencillo sin embargo suficiente para la organización. (Ver anexo 6)

### 5.1.2. ENFOCAR UN MERCADO ESPECÍFICO

Actualmente se ha detectado que se tiene un porcentaje mucho más elevado de competencia que hace algún tiempo, por lo tanto es necesario crecer e innovar día a día, esto quiere decir que se debe ser mejor que los competidores para ello se pensó en:

➤ Cambiar la imagen: unificar imagen con todas las distribuciones de MAQUISA existentes, esto permite que en cualquier lugar donde se encuentre la marca pueda ser identificada, logotipo en cada uno de los vehículos de la empresa, uniformar a los empleados de la organización con el fin de que siempre estén presentables.

➤ Ampliar el lugar de trabajo: Un espacio suficiente para el personal existente, un área de exhibición de cada marca ofrecida, oficinas para los directivos y espacios para la atención al cliente, además de una bodega, se pretende que este ubicado en la misma dirección puesto que esta cumple con los requisitos para el tipo de empresa, además de que puede hacerse puesto que cuenta con la posibilidad de ampliar el área porque hay espacio para hacerlo.

➤ Mancjar nuevos productos que satisfagan las necesidades del cliente: Con el fin de ofrecer diferentes alternativas pero enfocadas al mismo segmento de mercado. (apoyado de su proveedor)

➤ Mejor atención al cliente: Ofreciendo seminarios de capacitación para el uso adecuado de los productos, un servicio rápido, y teniendo en existencia los productos necesarios para

evitar retrasos en sus pedidos, una adecuada atención de la persona que contesta el teléfono y la toma de pedidos correcta.

> Darle confianza al consumidor: Comprobando al cliente la calidad del producto al hacer demostraciones y ofreciendo el servicio que se merecen.

El producto se enfoca principalmente a las industrias, hotelería, oficinas y hogar, y existen muchos productos que tienen la función de mantener limpia un área, sin embargo lo que nos hace diferentes es la calidad y servicio ofrecido.

#### TABLA DE PRODUCTOS POR SEGMENTOS (Ver anexo 7)

##### 5.1.3. VALOR SUPREMO DE LA ORGANIZACIÓN

Crear confianza al cliente en cuanto a la seguridad de nuestros productos, además de hacerles saber las ventajas que ofrece usar una marca como MAQUISA y no usar productos que solo limpian, para ello existen hojas técnicas donde se especifican las características y ventajas de cada producto, y este se hace llegar al cliente.

##### 5.1.4. DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO

Mantenimiento Químico Industrial, es una empresa reconocida que tiene en el mercado de la ciudad de Uruapan más de 12 años, preocupada siempre por ser una empresa competitiva.

El objetivo de la empresa es ser cada día mejores, ofrecer un servicio de calidad y crecer como empresa.

La marca esta dentro del producto diferenciado puesto que es una marca altamente reconocida por las zonas industriales y el nombre los distingue de otros productos sustitos en el mercado.

Sin embargo es bueno mantenerse siempre presentes por ello se propone un plan para que el cliente no te olvide sino al contrario cada vez te conozcan más, por medio de estrategias de mercado, publicidad en radio, TV, y otros, además de obsequiar detalles a los clientes con el nombre de la marca, esto hace que siempre estés presente.

#### COTIZACIÓN DE PUBLICIDAD (ver anexo 8)

#### 5.1.5. INNOVACIÓN

La empresa es comercial por lo tanto no depende de esta directamente hacer productos nuevos o mejorados, sin embargo si se necesita de innovación para crear nuevas estrategias de trabajo, nueva imagen y aceptar los cambios de una manera que hagan crecer a la empresa.

Detectar necesidades de los clientes por medio de la observación de los vendedores, además de encuestas al cliente sobre el servicio ofrecido al menos dos veces al año con el fin de mejorar el servicio y detectar nuevas necesidades.

Al personal de la empresa asistir a cursos de capacitación y motivación, con el fin de que el trabajador desarrolle sus actividades con efectividad.

Al personal directivo la utilización de estrategias administrativas, además de asistir a las convenciones que se ofrecen cada año por parte de la planta MAQUISA, con el fin de conocer una forma efectiva de trabajar en la organización.

#### 5.1.6. IMAGEN CORPORATIVA

“En mantenimiento, MAQUISA es la solución”

Esta frase se identifica totalmente con los clientes, es por ello que no se puede dejar que la marca no proyecte confianza.

Hay que tomar en cuenta que los productos deben estar siempre en buenas condiciones cuando sean entregados al cliente.

Mensualmente se deben hacer juntas con el personal, con el fin de motivarlos a que ofrezcan sus servicios con profesionalismo, para el cliente, es de vital importancia la atención que se le dé por lo tanto el personal debe estar capacitado para ello.

La entrega del producto deberá ser lo más pronto posible, para ello se debe tener un máximo y mínimo de productos para que nunca quedes mal con el cliente.

No dejar que la marca pierda terreno, para ello se debe visitar cada vez que sea necesario a los clientes y como se menciona anteriormente estar siempre en los medios publicitarios.

No olvidar que el cliente también debe sentirse motivado para seguir comprando el producto, para ello es importante cumplir sus necesidades al 100 por ciento, y atenderlos como ellos se merecen.

Todo esto con el fin de no perder la imagen corporativa y seguir siendo la solución para el mantenimiento de su empresa.

El objetivo de la empresa es brindar al cliente un servicio de calidad, para ello es importante analizar cada uno de los objetivos empresariales.

#### **OBJETIVO FUNCIONAL**

Tomar como base el plan estratégico, para elevar la productividad de la empresa, y tener un ambiente sano en la organización.

#### **OBJETIVO ORGANIZACIONAL**

Lograr una posición en el mercado de Uruapan, Zihuatanejo y Lázaro Cárdenas, más elevada, brindando un servicio de calidad a los clientes, y aumentar la eficiencia en el trabajo de un 80% actual al 100% en un periodo no mayor a seis meses.

## OBJETIVO GLOBAL

Ser la empresa líder en el mercado, y aumentar las ventas en un periodo de seis meses en un 30%, así como lograr la máxima eficiencia en el trabajador en sus funciones diarias, y brindar a los clientes el servicio adecuado, con un ambiente organizacional sano.

## 5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA PARA EL LOGRO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Es muy importante que las organizaciones cumplan con una estructura organizacional adecuada por lo tanto se propone una estructura matricial, puesto que la organización cuenta con diferentes sucursales y todas dependen de la empresa matriz de la que se ha venido hablando a lo largo del proyecto, y una estructura matricial nos ofrece las ventajas adecuadas a esta organización, por lo tanto el organigrama propuesto es el siguiente.

(Ver anexo 10)

Después del análisis de la organización y las propuestas hechas para la mejora de la misma, solo resta la respuesta de la organización al aplicar el plan estratégico propuesto pues se han tomado todas las bases administrativas necesarias, deseo que este proyecto le sirva a MAQUISA para elevar la productividad, alcanzar y mantener una ventaja competitiva.

## CONCLUSIÓN

Con este proyecto se demuestra que la planeación estratégica no es una técnica que funciona solo en las grandes empresas, si no además en las pequeñas y medianas, así como en una empresa familiar sin tomar en cuenta el giro de la misma, un programa de planeación estratégica es una herramienta muy útil para la mayoría de las empresas.

Poner en práctica un programa de planeación estratégica implica una capacidad de adaptación al cambio y adopción de nuevos valores, actitudes y conductas que nos encaminen hacia las metas de la organización.

La planeación estratégica es un recurso en el cual nos podemos apoyar para mejorar las condiciones de la empresa, esto trae como consecuencia beneficios y crecimiento empresarial.

El plan estratégico diseñado para la empresa Mantenimiento Químico Industrial, busca obtener los beneficios que se proyectaron así como un cambio de actitud de los colaboradores de la misma, el seguimiento de este proyecto logrará una disminución de costos dentro de la organización, un cambio de imagen, un servicio más eficiente, así como la responsabilidad del trabajador para eficientar su trabajo.

Con la aplicación del plan estratégico se logrará un control en los gastos de operación, en horario de entrada de los trabajadores, el volumen de ventas, así como de los clientes nuevos y de los que dejaron de comprar.

74

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Actualmente se ha comenzado a poner en marcha el plan estratégico proyectado en este trabajo de tesis y los primeros resultados son muy favorables.

Considero que una planeación estratégica es de gran apoyo para visualizar lo que somos y lo que queremos llegar a ser, además de ofrecernos un cambio que hoy en día es tan importante en las empresas de México.

75

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ DR. WALTER R. MAHLER "Planeación de la Estructura en las Organizaciones" Ed. Héctor Gallo, S.A. México 1982.
- ✓ GEORGE A. STEINER, "Plantación Estratégica, lo que todo director debe saber" Ed. Continental México 2002.
- ✓ Manual del Proceso Administrativo, impartido en la Universidad Don Vasco. "Diplomado en Administración" Enero 1998.
- ✓ MENDEZ MORALES José Silvestre "Economía y la Empresa" Ed. Mc Grow Hill 1984, México.
- ✓ MICHAEL E. PORTER "Ventaja Competitiva" Ed. Continental S.A. de C.V., México 1993.
- ✓ Programa de Desarrollo Gerencial, Grupo Azteca. 1998
- ✓ REYES PONCE, Agustín "Administración de Empresas teoría y práctica, segunda parte", Ed. Limusa, México 1995.
- ✓ TRUEBA URBINA, TRUEBA BARRERA. "Ley Federal del Trabajo" 1994

- ✓ WALDIR FLORENCIO "Proyectos de desarrollo" Ed. Limusa, México 1982.

INTERNET

- ✓ [www.anibalx.es.fm](http://www.anibalx.es.fm) "Clasificación de empresas" Yahoo.
- ✓ [www.articulosno20p.porter.htm](http://www.articulosno20p.porter.htm)
- ✓ [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fuldoes/imgcorp.hlm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fuldoes/imgcorp.hlm).
- ✓ [www.gestiopolis.com/foda/get/estoesfoda](http://www.gestiopolis.com/foda/get/estoesfoda)
- ✓ [www.molinagarcia.com/planeación](http://www.molinagarcia.com/planeación)

## Anexos













NOMBRE	CARACTERÍSTICAS	APLICACION
BLANCO 2 ENT LIMPIADOR MULTUSOS	LIMPIA Y AROMATIZA EN UN SOLO PASO ALTA CAPACIDAD DE DILUCION DOS AGRADABLES AROMAS NO TOXICO NO IRITA LA PIEL	TODA SUPERFICIE LAVABLE DONDE SE REQUIERE DAR UNA IMAGEN DE LIMPIEZA Y AROMA AGRADABLE
PINO PLUS	LIMPIA Y AROMATIZA EN UN SOLO PASO ALTA CAPACIDAD DE DILUCION AGRADABLE AROMA A PINO ALTO PODER DE LIMPIEZA	TODA SUPERFICIE LAVABLE DONDE EL AROMA A PINO SE LO MAS ACEPTABLE
GERMIGEL SHAMPOO PARA MAÑOS	LIMPIA Y SANITIZA LA PIEL EN UN SOLO PASO EFECTIVA ACCION GERMICIDA REDUCE LA FLORA CUTANEA RESIDENTE EL MANEJO MICROORGANISMOS DE HOSITADOR (EN MANOS Y PIEL)	HOSPITALES CONSULTORIOS MEDICOS CONSULTORIOS VETERINARIOS ASILOS DE ANCIANOS GUARDERIAS CENTROS PENITENCIARIOS PLANTAS DE PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS EMPACADORAS VEGETALES RASTROS COMEDORES INDUSTRIALES RESTAURANTES INDUSTRIA FARMACEUTICA Y COSMETICA
TONIC PRESENTACION EN CREMA	USAR PODER DE DESINCRUSTANTE PODE DE UTILIZAN EN SECLO CON AGUA PROTEGE LAS MANOS CONTRA LA ACCION DE SOLVENTES NO IRRROVACA ALERGIAS NI IRITA LA PIEL	TALLERES MECANICOS ELECTRICOS MAQUILADORAS FABRICAS DE PAPA TALLERES DE TORNIO O INDUSTRIA EN GENERAL
GERMILIMP DE TERGENTE GERMICIDA	AMPLIO ESPECTRO MICROBIOLOGICO GARANTIZA UNA SANITACION COMPLETA CONTIENE UN AGRADABLE AROMA	LIMPIEZA Y SANITIZACION DE BANOS EN TINAS LAVAMANOS MULTITONOS ACCESORIOS CROMADOS TALLERES ANAQUELES ESPEJOS PUERTAS PISOS PAREDES O PARA LAS MUEBLES DE CAMARAS DE BASTA EN RESTAURANTES HOTELES Y PROCESADORAS DE BASURA
DEOTEX PRESENTACION EN POLVO	DEODORIZA Y ELIMINA MALOS OLORES SUSTITUYE LOS MALOS OLORES POR UN AGRADABLE AROMA FORMAL ABSORBE LA HUMEDAD EN ALFOMBRAS Y TAPICERIAS	HOTELES OFICINAS GIMNASIOS SALONES DE EVENTOS RESTAURANTES HOSPITALES EN CENCEROS ETC
DESINCRUSTOL 2	ELIMINA EL GABRO - MARCAS DE AGUA AGRAA CON HONDOS Y RANDETERAS NO FARE UN DEGRADACION NI EXCESIVO DE LAJORES NO DAÑA LOS ACABADOS	LIMPIEZA DE LAVAMANOS MIGTORIOS TINAS SANITARIOS HERRAJES Y ACCESORIOS CROMADOS
DESINCRUSTOL 1	DESINCRUSTA LAS INCrustACIONES DE CALCO Y MARIANOS DE SIRENDE CAPAS SIMULAS DE INCRUSTACION ALTO RANGHO DE DILUSION	LIMPIEZA DE EQUIPES DE TRANSFERENCIA DE CALOR EQUIPOS DE MANEJO TRASPORTE Y CONDUCCION DE CONCRETO
SINOX 1	ELIMINA EL OXIDO CON FACILIDAD REMOVE LA CORROSION NI ATACA EL METAL NI ABRE CAPACIDAD DE DILUSION NO DE SIRENDE Y MARCHE TOXICOS	TALLERES DE TORNIO GALVANIZADORAS CROMADORAS ETC
CHAMPULISA CHAMPU PARA ALFOMBRAS Y TAPICERIAS	AMPLIO ESPECTRO DE ELIMINACION DE MANCHAS RAPIDO SECADO DE LAS SUPERFICIE LAVADAS ALTO RANGHO DE DILUSION	TALLERES DE DETALLADO AUTOMOTRIZ HOTELES ESCUELAS HOSPITALES OFICINAS
BRAXX QUITA COCHAMBRE	ELIMINA RESIDUOS CARBONIZADOS DE PARRILLAS HORNOS Y PLANCHAS	PARRILLAS DE COCINAS INDUSTRIALES HOTELES ETC
INSECTICOL INSECTICIDA	AMPLIO Y EFECTIVO MODO DE INSECTOS NO DAÑA NI PROBLEMAS DE MANCHAS FULMINACION INSECTOS	MODEGAS Y ARIAS EXTERNAS DE PLANTAS INDUSTRIALES HOTELES ETC
TRATAMCO GERMICIDANTE	PROTECCION Y AROMATIZADOR DE VINO REFRE EL POLVO AMBIENTAL PODER DE ADHESION	ESTACIONES DE DETALLADO AUTOMOTRIZ OFICINAS HOSPITALES HOTELES
TRIECO DESTAPACANOS	ELIMINA EL ELEMENTO ORGANICO QUE OBTIENEN CANCERIAS Y OLORES EN MALOS OLORES SECADO NO DAÑA TUBERIAS	HOTELES RESTAURANTES HOSPITALES OFICINAS Y CUALQUER LUGAR DONDE SE ENCUENTRE UN BANO
TRIOCALDERA	TRATAMIENTO ANTI-INCRUSTANTE PARA CALDERAS	CALDERAS
PAPEL HIGIENICO		ENFOCADO A TODO EL MERCADO

85

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## COTIZACIÓN DE PUBLICIDAD

REVISTA

TV IMAGEN	CARACTERÍSTICAS	COSTO	PRECIO POR MES
REVISTA MENSUAL	5000 EJEMPLARES AL MES EN DIFERENTES CENTROS DE COBRO F V DE URUAPAN, EN XITAPA ORO Y CLIENTES DE TV IMAGEN	CONTRAPORTADA 1/2 CONTRAPORTADA 1 PAGINA 1/2 PAGINA 1 PAGINA DE INTERIOR 1/2 PAGINA INT 1/4 PAGINA 1 BANDA	5 000 00 3 000 00 4 500 00 2 750 00 4 000 00 2 500 00 1 500 00 1 000 00

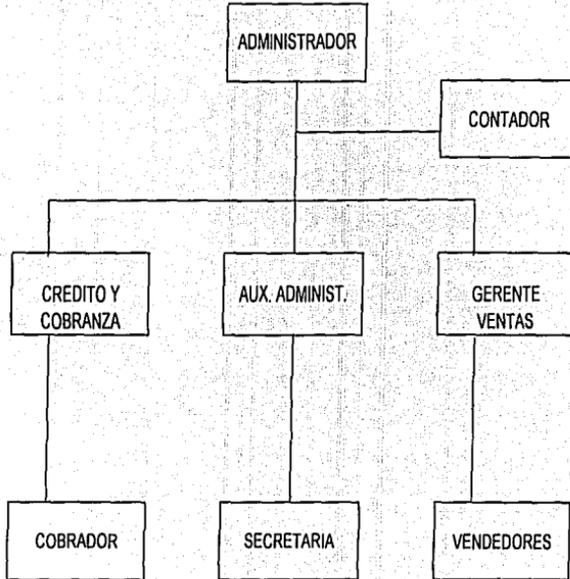
TELEVISIÓN

CAÑALES 9 10 Y 12	FUNCIONA LAS 24 HRS DEL DIA LOS 365 DIAS DEL AÑO BAJO UN AGRADABLE AMBIENTE DE MUSICA 2 PANTALLAS DE PUBLICIDAD CON UNA DURACION DE 40 SEGUNDOS POR SPOT Y 30 SPOTS DIARIOS DE TRANSMISION EN CUALQUIERA DE LOS CAÑALES Y UN RELOJ EN PANTALLA	MUSICANAL 12 BALADA EN ESPAÑOL MUSICANAL 10 BALADA EN INGLES MUSICANAL 8 CLASICOS EN ESPAÑOL EN DOS CAÑALES EN TRES CAÑALES	3 450 00 2 875 00 4 900 00 8 325 00
-------------------	--	--	--

RADIO

RADIOGRAMA	LA BODEGONA MUSICA DE BANDA TROPICAL NORTEÑO Y GRUPOS SE IDENTIFICA CON UN AMPLIO AUDITORIO REGIONAL DIRIGIDA A HOMBRES Y MUJERES DE NIVEL SOCIOECONOMICO B C D	PAQUETE DE TRES FRECUENCIAS SPOT 20 SEGUNDOS 1 ESTACION 192 SPOTS	55 00 40 00 3 840 00
	Fiesta Americana TRANSMITE LO MAS SELECTO DE MUSICA RANCHERA DE LUNES A SABADO DE 7 A 10 AM "MISTER SHOW" DE 11 A 12 HRS PROGRA MA ESPECIAL DE 10 A 17 HRS	1 ESTACION SPOT 20 SEG 296 SPOTS 96 SPOTS 64 SPOTS	40 00 5 290 00 2 800 00 1 920 00

ORGANIGRAMA

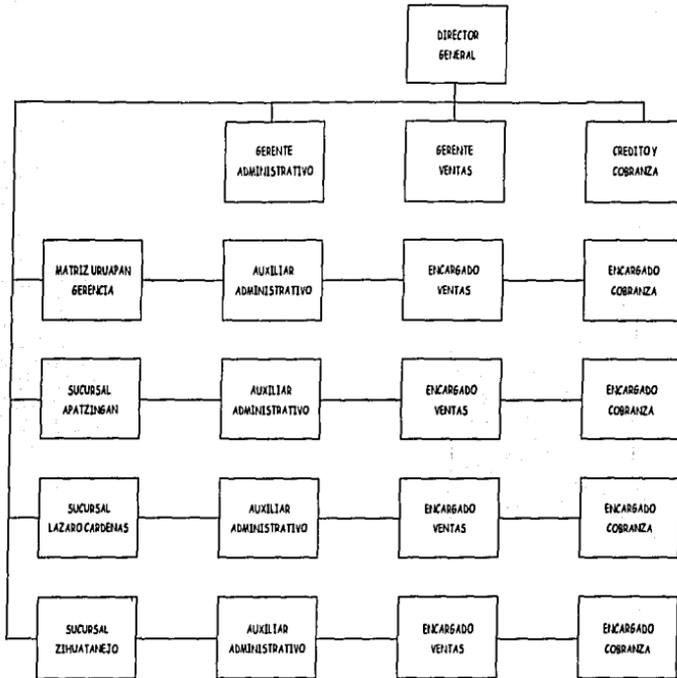


87-

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ORGANIGRAMA PROPUESTO

ANEXO 10



88

TESIS CON FALLA DE ORIGEN