



CAMPUS COATZACOALCOS

UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE
COATZACOALCOS, VERACRUZ.”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

LORENA REYES GARZA

DIRECTOR DE TESIS

MTRA. Ma. Del Rosario López de los Santos

REVISOR DE TESIS:

LAE. Violeta Infanzón Vázquez

Coatzacoalcos, Ver.2010



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.

DEDICATORIA

A mis padres Lorena y Luis,

Quienes me dieron lo mejor de la vida: cariño, comprensión, apoyo y estudio. Y además quienes fueron fieles compañeros de proyectos, tareas, investigaciones y de tantas cosas a lo largo de mi trayectoria como estudiante.

Agradezco la familia que me dieron, soy infinitamente privilegiada... Los quiero.

Abuelitos Clara y Ramón,

Gracias por estar siempre pendiente de mi bienestar y por todo lo bueno que recibí de ustedes. Siempre procuraron mi felicidad. Abuelita agradezco tu amor y consejos, sin duda tu alegría me permitía ver la vida mejor. Y aunque te extraño mucho yo sé que desde el cielo estás cuidándome como siempre. Los quiero mucho!

Abuelitos Ani y Luis,

Gracias por siempre tener buenas expectativas y confianza en mí, y por siempre motivarme a seguir adelante. Espero que siempre se sientan orgullosos de mí. Los quiero!

A mi asesora de tesis, Mtra. Rosario López de los Santos,

Por su gran dirección y apoyo en éste proyecto tan importante en mi vida, por la inmensa paciencia que me proporcionó y por motivarme a terminar mi tesis en tiempo y forma. Si se pudo!

A dios,

Por darme la oportunidad de tener una vida feliz y permitirme concluir mis estudios profesionales.

ÍNDICE

Introducción.....	2
Capítulo I: Metodología de la Investigación	4
1.1. Planteamiento del Problema	5
1.2. Justificación.....	6
1.3. Objetivos	7
1.3.1. Objetivo General.....	7
1.3.2. Objetivos Específicos	7
1.4. Hipótesis	8
1.4.1. Hipótesis de Trabajo	8
1.4.2. Hipótesis Nula.....	8
1.5. Variables	8
1.5.1. Variable Independiente.....	8
1.5.2. Variable Dependiente	8
1.6. Definición de Variables.....	8
1.6.1. Definición Conceptual y Real.....	8
1.7. Tipo de Estudio	9
1.8. Diseño	9
1.9. Población y muestra.....	10
1.10. Instrumento de medición	12
1.11. Recopilación de datos	12
1.12. Proceso	12
1.13. Procedimiento	13
1.14. Análisis de datos	14
1.15. Importancia del estudio	14
1.16. Limitaciones del estudio	15g

Capítulo II: Marco Teórico	16
2.1. Proceso administrativo	17
2.1.1. Definiciones	18
2.1.2. Etapas del proceso administrativo	18
2.2. La planeación	25
2.2.1. Definiciones	25
2.2.2. Principios de planeación	27
2.2.3. Niveles de planeación.....	28
2.2.4. Elementos de la planeación.....	29
2.2.5. Proceso de la planeación	43
2.3. Planeación estratégica	44
2.3.1. Definiciones	45
2.3.2. Beneficios y limitantes	48
2.3.3. Proceso de la planeación estratégica	52
2.3.4. Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)	53
2.4. Empresa familiar	55
2.4.1. Definición	55
2.4.2. Modelo de tres círculos de la empresa familiar.....	56
2.4.3. Etapas de la empresa familiar y sus características	57
2.4.4. Sucesión	59
2.4.4.1. Principales elementos de la sucesión.....	62
2.4.5. Ventajas y limitantes de las empresas familiares	62
2.5. Planeación estratégica y la empresa familiar	64
2.5.1. Método de los tres vectores.....	64
2.5.2. Ejemplo de planeación estratégica en la empresa familiar CICSA (Comercial Industrial de Coatzacoalcos)	67
2.5.2.1. Vector 1 Misión	68
2.5.2.2. Vector 2 Estructura Organizacional	75
2.5.2.3. Vector 3 Diseño de Transformación.....	83

Capítulo III: Resultados	100
3.1. Procesamiento y análisis estadístico de los datos	101
3.2. Interpretación de datos.....	115
Capítulo IV: Conclusiones	117
4.1. Conclusión	118
4.2. Sugerencias	120
Anexos	123
Bibliografía	134

ÍNDICE DE TABLAS

2.1.	Diversos criterios en las etapas del proceso administrativo	19
2.2.	Etapas específicas de la administración de Agustín Reyes Ponce	20
2.3.	Presupuesto para una campaña de lanzamiento	42
2.4.	Matriz FODA.....	55
2.5.	Grado de ayuda para el cumplimiento de la misión.....	80
2.6.	Grado de satisfacción.....	84
2.7.	Cuadro de Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades	87
2.8.	Impacto cruzado de FODA.....	88
2.9.	Variables, indicadores y unidad de medidas	90
2.10.	Situación futura deseada.....	93
2.11.	Matriz de impacto cruzado para el análisis estructural del sistema.....	97

ÍNDICE DE FIGURAS

2.1.	Actividades en las etapas del proceso administrativo	25
2.2.	Elementos de la planeación	30
2.3.	Definición de negocio	32
2.4.	Ejemplo de cronograma de actividades mediante la utilización de un gráfico de Gantt.....	41
2.5.	Proceso de la planeación.....	44
2.6.	Definición de la planeación estratégica desde diferentes puntos.....	45
2.7.	Estructura y proceso de planeación de una compañía	53
2.8.	Modelo de tres círculos	57
2.9.	Las opciones del fundador	59
2.10.	Vectores del sistema organizacional.....	63
2.11.	Desarrollo del vector Misión.....	65
2.12.	Componentes del vector Estructura organizacional.....	66
2.13.	Integración del vector Diseño de transformación.....	67
2.14.	Organigrama de CICSA	76
2.15.	Comportamiento de ingresos en años anteriores	91
2.16.	Contratos ganados en años anteriores	91
3.1.	Conocimiento sobre la administración de empresas.....	102
3.2.	Antigüedad de la empresa.	102
3.3.	Generaciones en la administración de la empresa	103
3.4.	Cierre de la empresa por algún problema.....	104
3.4.1	Motivos de cierre de la empresa	105
3.5.	¿Tiene nociones sobre la planeación?.....	106
3.6.	Planeación estratégica en la empresa	106
3.7.	¿Quién ha llevado a cabo la planeación estratégica?.....	107
3.8.	Beneficios de la planeación estratégica en la empresa.	108

3.9.	Costo-beneficio de la planeación estratégica.....	109
3.10.	Conocimiento sobre otras empresas familiares	110
3.11.	Alcance en los objetivos en ventas en el semestre enero-junio 2010..	111
3.11.1.	Alcance de objetivos sin planeación estratégica.....	112
3.12.	Motivos por los cuales no ha llevado una planeación estratégica.....	112
3.13.	Toma de decisiones en la empresa.	113
3.14.	Misión y visión en la empresa	114
3.15.	Insatisfacción en la administración de la empresa.....	115

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas familiares cuentan con un lugar importante en todos los sectores económicos, y poseen la capacidad de poder sobresalir en cualquier ámbito.

Sin embargo, no todos los empresarios que dirigen este tipo de empresas se interesan en visualizar las oportunidades que tienen a su alcance, además de las fortalezas con las que cuenta; o no prestan importancia a las amenazas del entorno y sus debilidades como organización.

Por el ritmo cambiante que se está dando en este puerto, es importante que las empresas familiares porteñas, sean visionarias, generen estrategias de cambio que impulsen la economía del país, y garanticen o alarguen su estadía en el sector económico.

Es común encontrar que algunas empresas familiares presentan problemas al seleccionar, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos.

La presente tesis busca conocer que tan importante es la planeación estratégica en las empresas familiares de Coatzacoalcos, que beneficios proporciona, y cómo es su operación, la lleven a cabo o no.

Con el fin de que la investigación fuera más profunda y efectiva, esta tesis se compone de cuatro capítulos, los cuales se describirán brevemente:

En el primer capítulo, se presenta la problemática a tratar y el motivo por el cual se desea realizar dicha investigación, así como los objetivos que se pretenden alcanzar con la misma. También se muestra la importancia y limitaciones del estudio.

En el capítulo II, es la parte teórica de la investigación, en donde se conceptualizan términos fundamentales para entender la planeación estratégica. Además de mostrar el funcionamiento y características de la empresa familiar. Para ejemplificar lo anterior, en este capítulo se presenta la planeación estratégica de la empresa Comercial Industrial de Coatzacoalcos, mediante el método de los tres vectores, el cual fue propuesto por el reconocido investigador y catedrático de la Universidad Nacional Autónoma de México, Luis Alfredo Valdés Hernández.

El modelo de Valdés Hernández ayuda a diagnosticar, pronosticar y dar una prospectiva tecnológica como antecedente a los planes, programas y proyectos para el crecimiento o permanencia de la organización.

En el capítulo III, se analizan los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los empresarios que dirigen empresas familiares en Coatzacoalcos.

Por último, en el capítulo IV se muestra la conclusión a la que se llegó, gracias al proceso de investigación y posteriormente se presentan diversas sugerencias, las cuales permitirán a las empresas tener una perspectiva diferente sobre su operación, además de aportar consejos prácticos y útiles que sirvan como guías para la administración de las empresas familiares. Y finalmente propiciar el uso de la planeación estratégica es este tipo de empresas.

CAPÍTULO I
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Las empresas familiares forman parte importante del sector económico en nuestro país, ya que en la actualidad se cree que el 90 por ciento de las empresas en México son de ésta constitución. Sin embargo, solo una porción poco significativa logra trascender y cumplir con el objetivo general de toda entidad con fin de lucro: crecer y tener utilidades.

En repetidas ocasiones las empresas familiares tienen intenciones de prosperar pero no planean de una forma cabal, corren el riesgo de verse afectadas constantemente por factores externos a la empresa y carecer de bases sólidas para la toma de decisiones.

Las empresas y más aún las familiares por lo general optan por llevar gestiones empíricas, carentes de criterios coherentes y factores tan importantes como son la misión, visión, objetivos y estrategias fincadas en datos reales y fidedignos. La gran mayoría de los empresarios de organizaciones familiares tienen expectativas a corto plazo, teniendo la creencia de que planear a largo plazo solo es índole de grandes firmas o emporios.

Pocas empresas familiares en algún punto de su gestión optan por utilizar la planeación estratégica, ya sea porque no tienen conocimiento de esta herramienta, no cuentan con los recursos económicos suficientes o simplemente creen que es una pérdida de tiempo e incapaz de darles una ventaja competitiva como empresa y permitirles tener un mejor conocimiento actual del entorno socioeconómico, político, cultural y tecnológico para no ser afectados por las características cambiantes de éstos.

Existe la posibilidad que las empresas familiares sean propensas a conflictos de interés económico sobre cómo, cuándo y cuánto invertir, colocando a éstas en un terreno de incertidumbre, y se convertirán en receptoras de amenazas del mercado siendo incapaces de transformarlas en oportunidades.

Las empresas familiares siendo generadoras de empleo y motor de la economía mexicana, deben contar con tácticas bien estructuradas para no incidir en corazonadas poco fieles en la toma de decisiones, con el fin de seguir siendo pieza clave en generación de ideas y contar con la capacidad integral de poder crecer y desarrollarse tal como lo hacen los grandes emporios trasnacionales.

Lo anterior, llevó a plantear la siguiente pregunta: ¿Es acaso importante que las empresas familiares en Coatzacoalcos lleven a cabo una planeación estratégica para ser competitivas en el mercado?

1.2. Justificación

El presente trabajo de investigación se realiza con el fin de conocer y profundizar más en el tema de la planeación estratégica, enfocándose en las empresas familiares, debido a que éstas por lo general no le dan la debida importancia, creando una confianza para actuar y ejecutar planes sobre bases inadecuadas o empíricas.

Impactará a las empresas familiares de todo el país, porque es una

constante a nivel nacional la falta de una cultura de planeación, en especial, de la planeación con visión al futuro y servirá a todas las personas que emprendan en la creación de una empresa familiar.

Es factible la investigación ya que se darán a conocer relevancias de la planeación estratégica aplicada a las empresas familiares, éstas tendrán directrices correctas para su gestión, obtendrán resultados óptimos y satisfactorios a un mediano y largo plazo.

Por lo tanto, el fomentar la planeación y motivar su uso como medio estratégico y toma de decisiones, mejorará la competitividad dentro de las empresas familiares.

1.3. Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Demostrar que la planeación estratégica mejora la competitividad de las empresas familiares en Coatzacoalcos, Veracruz.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Conocer el proceso de la planeación estratégica.
2. Describir y analizar los elementos que integran la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).
3. Identificar las empresas que están aplicando o han aplicado la planeación estratégica.
4. Analizar cuáles son los beneficios más importantes que obtienen las empresas al llevar una planeación estratégica.
5. Conocer la operación de las empresas familiares que no llevan una

planeación estratégica.

6. Investigar el por qué existen empresas de carácter familiar que presentan una resistencia a llevar a cabo una planeación estratégica.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis de trabajo

“La planeación estratégica es una herramienta importante para mejorar la competitividad de las empresas familiares en Coatzacoalcos, Veracruz.”

1.4.2. Hipótesis Nula

“Es inexistente que la planeación estratégica sea una herramienta que lleve a las empresas familiares de Coatzacoalcos, Veracruz a la competitividad.”

1.5. Variables

1.5.1. Variable independiente

Planeación estratégica.

1.5.2. Variable dependiente

Competitividad de las empresas familiares.

1.6. Definición de variables

1.6.1. Definición Conceptual y Real

Planeación estratégica: Es el proceso de reflexión aplicado a la misión de la organización y a las actuales condiciones del medio en que ésta opera, el cual permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y resultados futuros.

Competitividad: es la capacidad de las empresas de vender más productos y/o servicios y mantener –o aumentar- su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar utilidades.

Empresa familiar: Es aquella, cuyo patrimonio o capital pertenece a una persona o grupo de personas unidas por matrimonio o por lazos de parentesco, que además intervienen directa y efectivamente en la dirección de la empresa.

Competitividad de las empresas familiares: Es la capacidad con la que cuenta una empresa de carácter familiar de mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

1.7. Tipo de Estudio

Se realizó un estudio de tipo descriptivo, en el cual se obtuvo información de suma importancia para poder llevar a cabo esta investigación, así como datos que ampliaron conocimientos y disiparon dudas, con el fin de contar con una definición enriquecida del fenómeno estudiado.

El estudio que se realizó, también fue de carácter confirmatorio, debido a que su finalidad fue rechazar o confirmar que la planeación estratégica es una herramienta importante para mejorar la competitividad de las empresas familiares en Coatzacoalcos, Ver.

1.8. Diseño

Teniendo en consideración la naturaleza y el comportamiento de la investigación, ésta fue de campo, ya que se llevó a cabo el estudio en el medio en donde se desarrolla el fenómeno. El investigador no participó como parte de la población observada, solo fungió como observador por lo que se considera no participante.

1.9. Población y muestra

La población de estudio estuvo formada por todas aquellas empresas que son de carácter familiar en el municipio de Coatzacoalcos, Veracruz, registradas ante el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM).

Según el SIEM en Coatzacoalcos, Ver., existen 859 empresas familiares, de las cuales el 57 por ciento son del sector comercio, el 22 por ciento del sector industrial y el 21 por ciento de servicio.

Debido a que el número de empresas que conformaron la población era conocido, estadísticamente tenemos una población finita. Conociendo la información anterior, se realizó la fórmula siguiente:

$$n = \frac{S^2}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}}$$

Donde:

n = Es el tamaño de la muestra

N = El tamaño de la población, que es de 859 objetos de investigación.

S = La desviación estándar, o sea la probabilidad de que ocurra el evento que en este estudio es del 50 por ciento, porque no hay estudios ni información previos.

E = Es el margen de error que se esté dispuesto a aceptar en el estudio, que será el 5 por ciento.

Z = Es el área bajo la curva de una distribución normal y su valor dependerá del margen de confiabilidad que se requerirá tenga la información obtenida, en este caso será del 95 por ciento, por lo tanto el valor de Z será igual a 1.96.

Sustituyendo los valores en la fórmula, se obtuvo:

$$n = \frac{(.5)^2}{\frac{(.05)^2}{(1.96)^2} + \frac{(.5)^2}{859}}$$

$$n = \frac{.25}{\frac{.0025}{3.8416} + \frac{.25}{859}} = \frac{.25}{0.0009417} = 265$$

Por lo anterior, la encuesta fue aplicada a un total de 265 empresarios.

Se optó por aplicar de forma ponderada a los porcentajes de cada sector, con el propósito de poder abarcar todos los sectores existentes en la localidad y contar con información fidedigna y asertiva. Quedando de la siguiente manera: sector comercial 151 cuestionarios, industrial 58 y de servicios 56, teniendo un total de 265 empresas.

Los objetos de estudio fueron seleccionados con muestreo sistemático en base al listado de las empresas familiares registradas en el Sistema de Información Empresarial Mexicano.

1.10. Instrumento de Medición

El documento para recopilar la información que se deseaba conocer, fue un cuestionario que se diseñó exclusivamente para obtener datos fieles que ayudarán a alcanzar los objetivos planteados y conocer mejor el entorno de la planeación estratégica en las empresas familiares. El cuestionario estuvo conformado por preguntas de opciones múltiples, dicotómicas y abiertas. Ver anexo 1.

1.11. Recopilación de datos

Se estudió y revisó la literatura disponible a la fecha sobre temas relacionados a las empresas familiares, la administración en las empresas y la planeación estratégica de autores reconocidos nacionales y extranjeros; y datos obtenidos del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM).

También se recopiló información de los cuestionarios aplicados a las empresas familiares del sector comercial, industrial y de servicios de Coahuila de Zaragoza, seleccionadas en base al listado del SIEM. Se eligió un horario conveniente en el cual se pudiera encontrar el gerente o dueño, de 10:00 hrs. a 14:00 hrs. y de 16:00 hrs. a 18:00 hrs., visitando un total aproximado de 7 empresas diariamente durante un periodo de dos meses.

Se solicitó a los gerentes o dueños que contestaran la encuesta de la forma más clara, concisa e imparcial.

1.12. Proceso

Partiendo de las ideas con las que se contaban para la recolección de la información, se llevó a cabo el siguiente proceso:

1. Elaboración del cuestionario.
2. Dividir la cantidad de cuestionarios proporcionalmente en cada sector.
3. Solicitar cita con los dueños o gerentes de las empresas encuestadas.
4. Aplicación del cuestionario.
5. Concentrar la información obtenida.

1.13. Procedimiento

1. Elaboración del cuestionario.
 - Se formularon una serie de preguntas.
 - Seleccionar las más adecuadas, según la información que se quería obtener.
 - Realización de prueba piloto.
 - Diseñar la estructura y formato final del cuestionario.
 - Fotocopiar los cuestionarios.
2. Dividir la cantidad de cuestionarios proporcionalmente en cada sector.
 - Ponderar los porcentajes de cada sector (comercial, industrial y de servicio) para obtener datos proporcionales.
 - Llevar a cabo un muestreo sistemático.
3. Solicitar cita con los dueños o gerentes de las empresas encuestadas.
 - Contactarlos vía teléfono o por correo electrónico.
 - Fijar fecha y hora para la encuesta.

4. Aplicación del cuestionario.

- Acudir a las instalaciones de las empresas, con cita previa.
- Identificarse y mencionar el motivo de la visita.
- Llenar hoja de registro y solicitar gafete de visitante.
- Empezar con la aplicación de la encuesta, anotar respuestas y observaciones.

5. Concentrar la información obtenida.

- Llevar a cabo la tabulación para el conteo de la información obtenida.
- Realizar representación gráfica correspondiente.
- Analizar los datos.

1.14. Análisis de datos

Una vez aplicados los cuestionarios, se revisó y estudió la información obtenida, posteriormente se procedió a tabular los resultados (ver anexo 2) con el fin de poder realizar las gráficas correspondientes, y así visualizar de una forma explícita y analítica los datos obtenidos.

1.15. Importancia del estudio

La importancia del estudio realizado fue el de conocer la verdadera relevancia que tiene el llevar una correcta planeación dentro de una empresa familiar para contar con los cimientos para su prosperidad, así como con estrategias adecuadas para su desarrollo y permanencia en el mercado. Otra relevante del estudio consistió en identificar el modo operativo de las empresas que han llevado o no una planeación estratégica, así como sus consecuencias ya sean positivas o negativas.

Es importante crear una cultura sobre la planeación y hacer conciencia de que los más beneficiados son los empresarios o dueños de este tipo de empresas.

1.16. Limitaciones del estudio

En cualquier investigación de campo es común encontrar diferentes inconvenientes y obstáculos que afectan de manera directa o indirecta el proceso de ésta. Durante la realización de la presente tesis no fue la excepción, empezando por la falta de disponibilidad de algunos dueños o gerentes de las empresas debido a que algunas veces se encontraban con mucha carga de trabajo y el tiempo que disponían para la encuesta era reducido; y en ocasiones se tuvo que realizar una segunda cita para tener un lapso de tiempo más amplio, lo cual representó incremento en gastos de transporte y tiempo.

Un porcentaje considerable de empresarios no poseían información formal sobre la estructura de su empresa, por lo que se tenía que esperar a que llegara alguna persona miembro de ésta, que pudiera proporcionar lo que se estaba preguntando en la encuesta.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Proceso administrativo

Podemos analizar a la administración como disciplina y como proceso. Como disciplina es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, teorías, conceptos, etc. La administración como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización. El proceso administrativo surge de la escuela clásica o universalista, siendo sus principales exponentes Henry Fayol y Frederick Taylor en donde éstos buscaban que los actos dentro de la empresa tengan una secuencia lógica y ordenada.

Toda empresa, debe llevar a cabo un proceso administrativo con el fin de optimizar los recursos con los que se cuenta.

Por ello, el proceso administrativo es una serie de actividades independiente que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos materiales, humanos, técnicos y tecnológicos; y así poder administrar una organización de forma adecuada.

El éxito que pueda tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende en gran medida de que sus encargados, administradores o dueños cumplan de forma correcta la secuencia del proceso administrativo.

2.1.1. Definiciones

Para Münch Galindo el proceso administrativo es “el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”¹

Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades.

Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de la eficiencia de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

En síntesis es un proceso metodológico que implica una serie de actividades que llevará a una mejor consecución de los objetivos, en un periodo más corto y con una mayor productividad.

2.1.2. Etapas del proceso administrativo

A través del tiempo autores reconocidos y expertos en la materia administrativa han propuesto etapas según sus perspectivas y experiencias en las organizaciones (tabla 2.1). Todos han hecho aportaciones valiosas.

¹ Münch Galindo, García Martínez, *Fundamentos de Administración*, 7ª edición, edit. Trillas, México, 2006, p.34

TABLA 2.1. Diversos criterios en las etapas del proceso administrativo

Autor	Año	Etapas	Etapas	Etapas	Etapas
Henry Fayol	1886	Previsión	Organización	Comando, Coordinación	Control
Harry Arthur Hopf	1935	Planeación	Organización	Coordinación	Control
Lyndall Urwick	1943	Previsión, planeación	organización	Comando, coordinación	control
William Newman	1951	planeación	Organización, obtención de recursos	Dirección	control
R.C. Davis	1951	planeación	organización		control
Koontz y O'Donell	1955	planeación	Organización, integración	Dirección	control
John E. Mee	1956	Planeación	Organización	Motivación	Control
George R. Terry	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Louis A. Allen	1958	Planeación	Organización	Motivación, coordinación	control
Dalton McFarland	1958	Planeación	Organización		control
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión, planeación	Organización, integración	Dirección	control
Isaac Guzmán Valdivia	1961	Planeación	Organización, integración	Dirección, ejecución	Control
J. Antonio Fernández	1967	Planeación	Implementación		Control
R. Alec Mackenzie	1969	Planeación	Organización, integración	Dirección	Control
Robert C. Appleby	1971	Planeación	Organización	Dirección	Control
William P. Leonard	1971	Planeación	Organización	Dirección	
Sisk y Sverdlik	1974	Planeación	Organización	Liderazgo	Control
Leonard Kazmier	1974	Planeación	Organización	Dirección	control
Robert F. Buchele	1976	Planeación	Organización- staffing	Liderazgo	control
Burt K. Scanlan	1978	Planeación, toma de decisiones	Organización	Dirección	control
Eckles Carmichael y Sarchet	1978	Planeación	Organización	Coordinación	Control

En la actualidad existen muchas definiciones para cada una de las etapas del proceso administrativo. Inclusive diversos autores manejan sus propias etapas, Agustín Reyes Ponce propone seis etapas.

Divide el proceso administrativo en dos partes: la etapa mecánica que comprende la Previsión, la Planeación y la organización y la etapa dinámica que incluye la integración de recursos, básicamente los humanos, la Dirección y el Control (tabla 2.2)²

TABLA 2.2. Etapas específicas de la administración de Agustín Reyes Ponce.

FASE	ETAPA	ELEMENTO
a)Mecánica	1. Previsión	Objetivos Investigaciones, información y supuestos Alternativas
	2. Planeación	Políticas Procedimientos Programas Presupuestos y pronósticos Estrategias y tácticas
	3. Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
b)Dinámica	4. Integración	Selección Introducción Desarrollo Integración de las cosas
	5. Dirección	Autoridad Comunicación Delegación Supervisión
	6. Control	Su establecimiento Su operación Su evaluación

² Reyes Ponce, Agustín, *Administración Moderna*, editorial Limusa, México, 2004, p. 31

Reyes Ponce considera que “existe una estrecha relación entre los seis elementos”³ es decir:

- Previsión y planeación. Están más ligadas con lo que se tiene que hacer.
- Organización e integración. Se refiere más bien al cómo va hacerse. Se trata de dos aspectos: la organización teórica y la organización práctica, es decir, de pensar primero en la estructura y el proceso con que se va a llevar a cabo una empresa planeada, y de llenar después los cuadros teóricos con las personas y cosas reales y concretas de que puede disponerse.
- Dirección y control. Se encaminan a ver que se haga y ver cómo se hizo.

Previsión

Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posible.

Planeación

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de criterios, tiempos, unidades, etc., necesarias para su función.

Organización

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones en que deben darse las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

³ Ibídem p.30

Integración

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos elementos, tanto humanos como materiales, que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Dirección

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Control

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

División tripartita

La American Management Association considera que en la administración existen dos elementos: 1) Planeación y 2) Control, pero al dividir este último en Organización y Supervisión en realidad propone una división tripartita:

- 1) Planeación
- 2) Organización

3) Supervisión

Esta división de elementos, además de ser muy amplia, no se puede saber si la organización, como elemento impar intermedio, pertenece a la dinámica o a la mecánica.

División de Ernest Dale en siete elementos

Propone los siguientes criterios:

- 1) Planeación y previsión
- 2) Organización
- 3) Integración
- 4) Dirección
- 5) Control
- 6) Innovación y representación

Se considera que la innovación se da principalmente cuando se fijan alternativas sobre la base de la información y los supuestos sobre los que se trabajan y, sobre todo, al fijar los diversos tipos de planes.

En cuanto a la representación, se estima que ésta es más bien un fenómeno jurídico que se identifica con el llamado "mandato", ya que el jefe superior es el mandante y el jefe inferior a nombre suyo y con representación actúa como mandatario, por consiguiente, está implícito en uno de los mandamientos de la dirección, que es la delegación.

Stephen Robbins considera que la mayoría de los grandes autores se concentran en las etapas de planificar, organizar, dirigir y controlar. Describiéndolas de la siguiente manera:

“Planificar

Incluye metas, establecer estrategias y elaborar planes para coordinar actividades.”⁴

“Organizar

Incluye determinar qué tareas serán llevadas a cabo, cómo se realizarán, quién las ejecutará, cómo estarán agrupadas, quién depende de quién y dónde se tomarán las decisiones.”⁵

“Dirigir

Incluye motivar a los empleados, orientar las actividades de otros, elegir el canal más eficaz de comunicación y resolver los conflictos que se presentan.”⁶

“Controlar

El proceso de vigilar el desempeño, compararlo con las metas y corregir todas las desviaciones sustantivas.”⁷

Münch Galindo propone etapas similares apegadas a la doctrina de Henry Fayol, donde éste incluye la etapa de la retroalimentación, se podría decir que es la última etapa del proceso administrativo, sin embargo ésta puede aplicarse desde la planeación hasta el control, es decir una vez que se termina con una etapa del proceso se puede retroalimentar, con el fin de visualizar si existieron errores o si se le puede complementar.

La retroalimentación proporcionará aspectos que quizá no se aplicaron al principio de alguna etapa y permitirá avanzar a la siguiente etapa con la certeza de

⁴ Robins, Stephen y Decenzo, David, *Fundamentos de Administración*, 3ª.edición, Pearson educación, México, 2002, p.6

⁵ Íbidem p 7

⁶ Idem

⁷ Idem.

7que lo realizado esta bien planteado.

En la imagen 2.1. se presentan las actividades fundamentales que se realizan en las etapas básicas del proceso administrativo, con el fin de retroalimentar lo antes descrito.

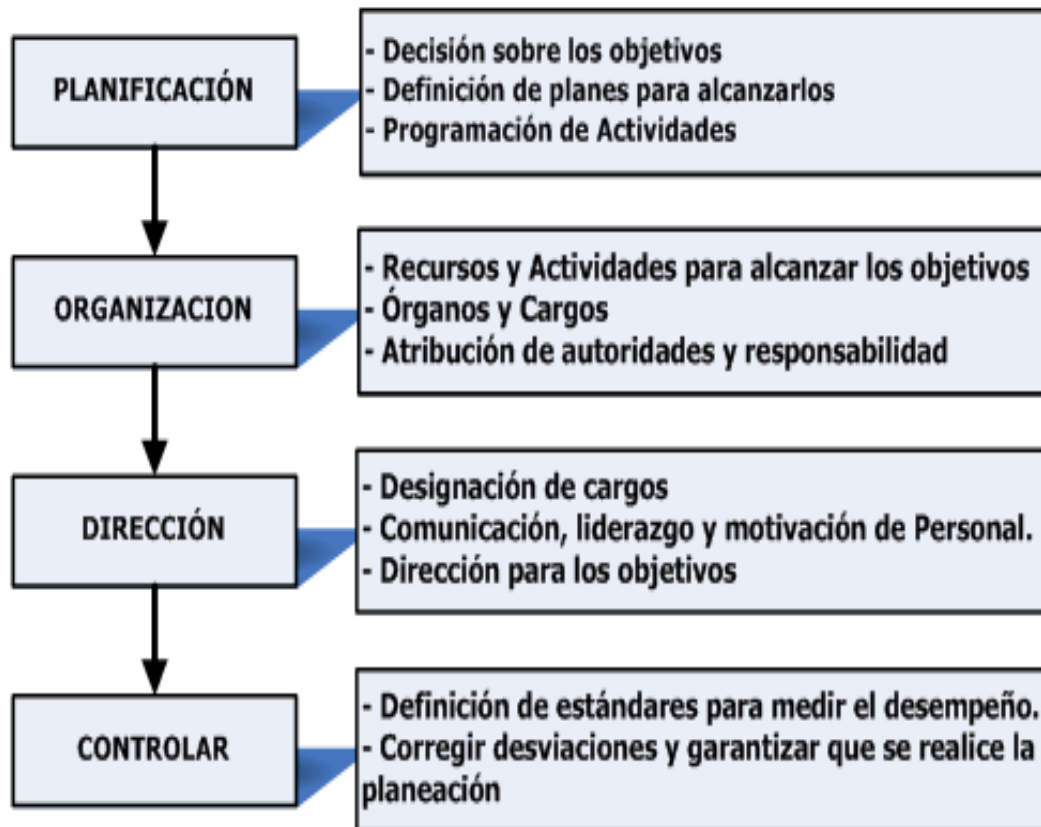


FIGURA 2.1. Actividades en las etapas del proceso administrativo.

2.2. La Planeación

El planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar los elementos de riesgo y minimizarlos.

2.2.1. Definiciones

“La planeación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización”⁸

Para Agustín Reyes Ponce, “la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización”⁹.

Ernest Dale. “Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos.”¹⁰

José Antonio Fernández Arena, importante exponente de la administración moderna, conceptualiza a la planeación como “el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas”.¹¹

George R. Terry. “Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.”¹²

Luther Gulick, uno de los autores de la teoría clásica de la administración considera que la planeación es la “actividad de trazar las líneas generales de lo

⁸ Robbins Stephen, *Administración*, octava edición, edit. Pearson, México, 2005, p.158

⁹ Münch Galindo, García Martínez, *Fundamentos de Administración*, 7ª edición. Edit. Trillas, México, 2006, p.63

¹⁰ Idem

¹¹ Ibidem p.64

¹² Idem

que debe hacerse y fijar los métodos de hacerlo, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.”¹³

Como disciplina requiere de una metodología que asegure racionalidad y, por lo tanto, consistencia a lo largo del proceso. Esencialmente el método de Planeación consiste en identificar la problemática, concebir cursos alternativos de acción, elegir uno de ellos para finalmente describir las acciones necesarias y ubicarlas en el tiempo, lo que constituye propiamente el plan.

La planeación es considerada como el pilar de la administración, se cree que si esta primera etapa no se lleva a cabo de la forma correcta, la empresa estará destinada a la incertidumbre, por ello es muy importante.

Entre sus múltiples ventajas o importancia es que propicia el desarrollo de la empresa, reduce al máximo los riesgos, maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo. La planeación genera el compromiso y la identificación de los miembros de la empresa con los objetivos y, por tanto, los motiva en su consecución.

2.2.2 Principios de planeación

Factibilidad: debe ser realizable, adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas.

Objetividad y cuantificación: basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios (precisión) expresada en tiempo y dinero.

Flexibilidad: es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que puedan proporcionar otros cursos de acción a seguir.

¹³ Chiavenato Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, séptima edición, edit. Mc Graw Hill, México, 2007, p.70

Unidad: todos los planes deben integrarse a un plan general y al logro de los propósitos y objetivos generales.

Del cambio de estrategias: cuando un plan se extiende, será necesario rehacerlo completamente. La empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlos.

2.2.3. Niveles de planeación

En las organizaciones podemos encontrar diversos niveles de planeación las cuales son: estratégica, táctica y operativa.

Estratégica: Establece los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (tácticos y operativos). Es diseñada por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición, de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Es a largo plazo y comprende toda la empresa.

Es el diseño de nuevos sistemas, procesos o la transformación de los existentes. Afecta en su planteamiento a toda la organización o a una división de ella.

Táctica: Determina planes más específicos, que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es establecida y coordinada por los directivos del nivel medio (gerentes funcionales), con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa.

Los planes tácticos, por su establecimiento y ejecución se dan a mediano y corto plazo, y abarcan un área de actividad específica.

Es el mejoramiento en el desarrollo de un proceso o sistema existente, en términos de efectividad, que incluye eficiencia y eficacia reales. Incluye funciones

más específicas.

Operativa: Se rige de acuerdo con los lineamientos establecidos por la planeación táctica, y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el elemento humano. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

Es el nivel mínimo de colaboración por puesto en relación con las actividades directas de implantación de algún procedimiento. El nivel afectado es el puesto de trabajo y los niveles ocupacionales que son similares.

2.2.4. Elementos de la planeación

La planeación cuenta con una serie de elementos (figura 2.2.)¹⁴ y pasos que hacen que logre su propósito, además de que se lleve a cabo correctamente en función de las necesidades de la empresa; Es un proceso continuo por lo tanto, ningún plan es definitivo: está siempre sujeto a revisión. Por consiguiente, un plan no es nunca el producto final sino un informe provisional.

Misión y visión:

Representa el propósito y la razón de existir de una organización mientras que la visión, “se relaciona con aspectos: cómo queremos que funcione esa organización a futuro, qué estrategias deberá desarrollar, qué objetivos debe alcanzar en el futuro, que tecnología debe incorporar, etc.”¹⁵

¹⁴Münch Galindo, García Martínez, op. cit., nota 1, p.73

¹⁵ Elio, de Zuani, *Introducción a la administración de organizaciones*, Valleta Ediciones SRL, México, 2005, p. 39-40

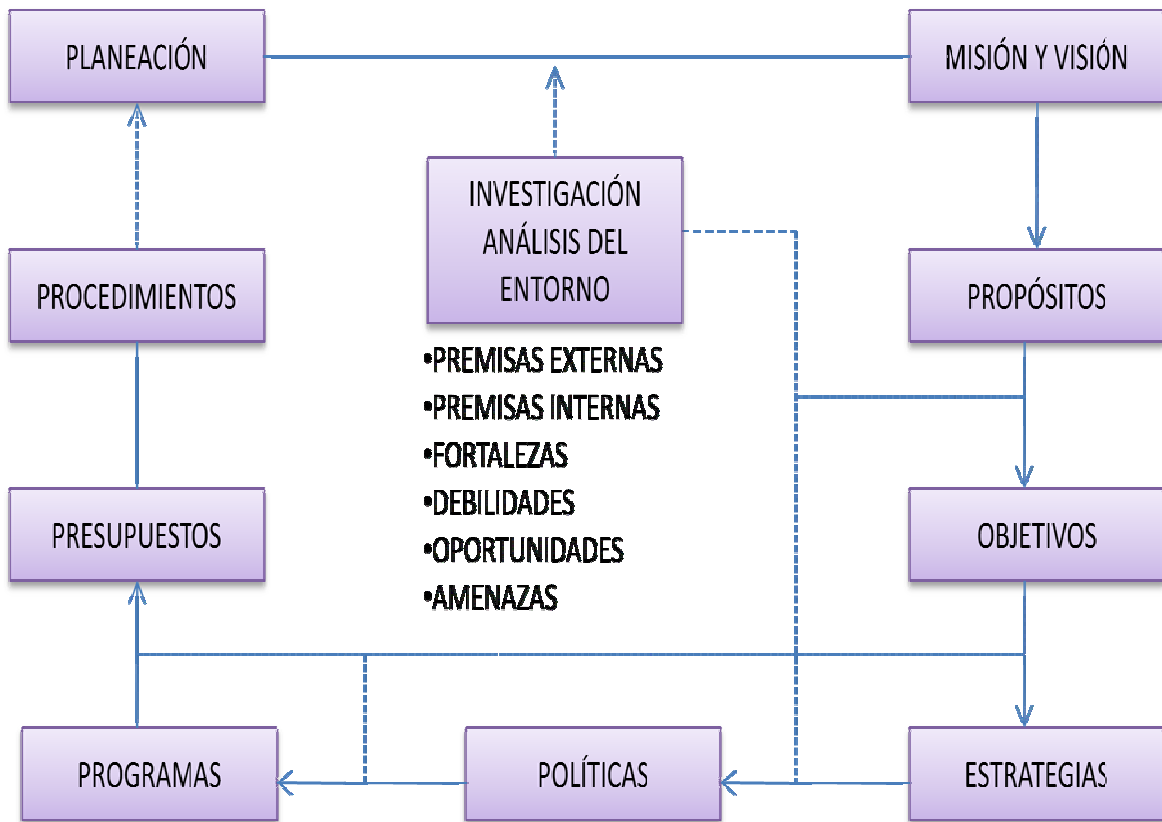





FIGURA 2.2. Elementos de la planeación




Importancia de la misión:

- Es esencial que la misión de la empresa se plantee adecuadamente por que permite:
- Definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.
- Da la oportunidad de que la empresa conozca cuáles son sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la entidad; es

mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.

-  Aporta estabilidad y coherencia en las operaciones realizadas, el llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa; logrando un relación estable y duradera entre las dos partes.
-  Indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores así como a agentes externos y a socios, conocer el área que abarca la empresa.
-  Define las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la empresa.

En el proceso de formular una misión, lo importante es definir de manera clara el negocio de la organización. En esencia, la definición responde a estas preguntas:

-  ¿cuál es nuestro negocio?
-  ¿cuál será?
-  ¿cuál debe de ser?

Las respuestas orientan la formulación de la misión. Para responder la primera pregunta, la compañía debe definir su negocio en término de tres dimensiones: a quién se debe satisfacer (qué grupos de clientes), qué satisface (qué necesita el cliente) y cómo se satisfacen las necesidades de los clientes (a

través de qué habilidades, conocimientos o competencia distintivas), cómo se muestra en la figura 2.3.¹⁶



FIGURA 2.3. Definición de negocio

En síntesis la misión de una organización debe contener en lo posible lo siguiente:

1. Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos o Servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
3. Mercados: ¿Dónde compite la empresa?
4. Tecnología: ¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?

¹⁶ Hill Charles y Jones Gareth, *Administración Estratégica*, octava edición, edit. Mc Graw Hill, México, 2008, p.13


5. Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
6. Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
7. Conceptos de sí misma: ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?
8. Interés por la imagen pública: ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
9. Interés por los empleados: ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?

Ejemplo de misión, empresa SORIANA:

“Satisfacer las necesidades de productos y servicios de las comunidades donde estamos presentes, fomentando en cada uno de nosotros nuestra filosofía y valores, para asegurar una relación permanente y valiosa con nuestros clientes, colaboradores, proveedores, accionistas, comunidad y medio ambiente, obteniendo de esta manera una adecuada rentabilidad y garantizando así nuestra permanencia y crecimiento.”

En cuanto a la visión, es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

El contestar estas preguntas le puede orientar para definir la visión de su empresa.

 ¿Cómo será el proyecto cuando haya alcanzado su madurez en unos años?

- 🖨️ ¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca?
- 🖨️ ¿Quiénes trabajarán en la empresa?
- 🖨️ ¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa?
- 🖨️ ¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella?

Ejemplo de la visión general de la empresa CEMEX

“Como el principal productor de cemento y concreto premezclado en México, tenemos una cobertura de mercado a nivel nacional. Nuestras modernas plantas en las costas del Atlántico y Pacífico nos permiten aprovechar los bajos costos de transporte marítimo a los mercados de Estados Unidos, Centro y Sudamérica y el Caribe.”


Propósito:

Es un complemento de la misión o se podría decir que está conformado por propósitos a mediano o largo plazo, por ello es que se dice que se establecen en forma inmediata. La mayoría de éstos tienden a existir durante todo el ciclo de vida de la empresa, esto no quiere decir que no se puedan modificar o irse acoplando a las situaciones que se vayan generando en la organización y su conveniencia.

Por lo tanto los propósitos son aspiraciones de tipo cualitativas en un sentido moral que mueve a emprender acciones de tipo social y económico que se establecen en forma permanente o semipermanente en un grupo social. Ejemplos:

- 🖨️ Ofrecer al público en general alimentos de origen pesquero de máxima calidad y precios adecuados.
- 🖨️ Mantener una constante actualización y perfeccionamiento de la estructura orgánica y de los servicios administrativos que otorga la gerencia conforme a los avances técnicos y administrativos más recientes para proporcionar

un clima de trabajo atractivo, sustentado en un marco de relaciones humanas satisfactorias.

 Nuestros reporteros deben cumplir su deber de informar a la opinión pública con la verdad.

Investigación:

La investigación es un proceso que procura obtener información relevante y fidedigna con el fin de explicar, describir y predecir cualquier situación administrativa que afecte o beneficie a la empresa.

Aplicada a la planeación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos y objetivos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.

Objetivos:

Son los fines a los que se dirige la actividad, son los resultados a lograr.

Representan el fin hacia el que se encamina la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

“Es un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización”¹⁷

“Existen tres niveles de objetivos: estratégicos, tácticos y operacionales.


- a. Objetivos estratégicos. Son los objetivos organizacionales; es decir, objetivos amplios que abarcan la organización como una totalidad. Sus características son: globalidad y largo plazo.
- b. Objetivos tácticos. Son los llamados objetivos departamentales; es decir, los objetivos referentes a cada departamento de la


¹⁷ Steiner George, *Planeación estratégica*, editorial Patria, México, 2009, p.163


organización. Sus características básicas son: conexión con cada departamento y mediano plazo.

- c. Objetivos operacionales. Son objetivos referentes a cada actividad o tarea. Sus características básicas son: desglose y corto plazo”.¹⁸




Los objetivos deben apegarse a ciertos lineamientos por ejemplo:

 Los objetivos deben ser claros y específicos, para que los miembros de la organización entiendan perfectamente donde quiere ir la empresa y lo que se espera de ellos, y de esta forma los objetivos servirán de guía y de motivación.

 Los objetivos deben ser reales, ya que unos objetivos inalcanzables desanimarían, y unos objetivos fáciles de alcanzar no servirían de movilización de esfuerzos.

 Los objetivos deben ser medibles para poder apreciar perfectamente cuál es la diferencia a cubrir y que se tiene que hacer para cubrir esa diferencia.

A continuación se presentan los diferentes ejemplos de objetivos:

-  Lograr una utilidad neta de 15 millones de pesos durante los dos próximos años.
-  Duplicar el valor de nuestro negocio cada 5 años.
-  Cada vendedor adscrito a la sección 2, venderá 100 cajas de las válvulas JGM al mes.

Estrategias:

¹⁸ Chiavenato Idalberto, op.cit., nota 11, p. 200

Otro elemento importante de la planeación son las estrategias, Harold Koontz dice que "Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada",¹⁹

Asnoff propone categorías de estrategias, "pues cada empresa se encuadra en una de ellas cuando busca objetivos a largo plazo".²⁰

- a. Máximo rendimiento actual. Es una estrategia que atrae lo máximo de su activo y la liquidez de caja, con el objetivo de sobrevivir para producir rendimientos.
- b. Ganancias de capital. Es una estrategia que busca utilidades a largo plazo, es típica de empresas que quieren atraer capital.
- c. Liquidez de patrimonio. Busca atraer compradores, procurando demostrar flexibilidad patrimonial, incluso con baja rentabilidad. Es típica de empresas que quieren abrir su capital o fusionarse con otros grupos empresariales.
- d. Responsabilidad social. Es una estrategia enfocada en cuestiones comunitarias o ecológicas, con las cuales su interés está identificado. Es el caso de fabricantes de papel con campañas de protección a las reservas forestales para proteger sus intereses a largo plazo.
- e. Filantropía. Implica recursos a objetivos no económicos o para instituciones no lucrativas (como fundaciones científicas o humanitarias).

¹⁹ Harold, Koontz, *Estrategia, planificación y control*, editorial Mc. Graw Hill, México, 1991, p.120

²⁰ Manuera Alemán, José Luis, *Estrategias de Marketing*, editorial ESIC, Madrid, 1997, p.183

- f. Actitud ante los riesgos. Se enfoca a la reducción de los riesgos del negocio, aunque esto reduzca las utilidades. Es el caso de una administración vieja que pretende perpetuarse en el poder.

Políticas:










Son guías que orientan la acción; son criterios generales de ejecución y lineamientos generales que hay que observar en la toma de decisiones que auxilian el logro de objetivos, a diferencia de las reglas las políticas son flexibles.

Las políticas deben estar interrelacionadas y deben contribuir a lograr las aspiraciones de la empresa. Asimismo su redacción debe ser clara, accesible y de contenido realista, de tal forma que su interpretación sea uniforme.




En cuanto a su origen las políticas pueden ser:

1. Externas. Cuando se originan por factores externos a la empresa, ejemplo: el gobierno, clientes, asociaciones comerciales e industriales, sindicatos, la competencia, etc.
2. Formuladas. Son emitidas por diversos niveles superiores, con el propósito de guiar la correcta acción y decisión, del personal en sus actividades.
3. Implícitas. En las actividades diarias de una empresa el personal se enfrenta a situaciones de decisión en donde no existe una política previamente establecida, lo que origina ciertos lineamientos que sin estar escritos se aceptan por costumbre en la organización.
4. Consultadas. Normalmente, dentro de una empresa existen actos esporádicos que dan lugar a que el personal tenga que recurrir a su jefe inmediato para poder solucionar un problema, originándose, así estas políticas.

Para que una política sea operante y cumpla con su finalidad, debe:

-  Establecerse por escrito, y dársele validez.
-  Redactarse claramente y con precisión.
-  Darse a conocer en todos los niveles donde se va a interpretar y aplicar.
-  Coordinarse con las demás políticas.
-  Revisarse periódicamente.
-  Ser razonable y aplicable a la práctica.
-  Estar acorde con los objetivos de la empresa.
-  Debe ser estable en su formulación.
-  Ser flexible.

Ejemplos de políticas:

-  El horario de atención a los proveedores es de 8:00 a 14:00 hrs.
-  Las comisiones de los vendedores se pagarán de acuerdo con el volumen de las ventas que éstos efectúen.
-  Al seleccionar agentes vendedores, será preferible que sean personas del sexo femenino.







Programas:

Para planear es muy importante tener el control absoluto del tiempo y tener presente cada una de las actividades que se pretenden llevar a cabo, para ello se emplean los programas, que son esquemas en donde se establecen la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos que se ven involucrados en su consecución.

Para llevar a cabo un programa correcto es necesario apegarse al siguiente procedimiento.

1. Es necesario determinar e identificar las actividades que se han de realizar.
2. Ordenar en forma cronológica o por sucesión la realización de las actividades.
3. Determinar qué actividades deben de realizarse antes de otra, cuáles simultáneamente y que actividades deben efectuarse posteriormente.
4. Y por último, asignar a cada actividad la cantidad de tiempo que durará y los recursos necesarios para que se lleve a cabo de forma exitosa.

Para la elaboración de un programa hay que tener en cuenta las siguientes observaciones:

-  Deben participar en su formulación, tanto el responsable del programa, como aquellos que intervendrán en la ejecución.
-  La determinación de los recursos y el periodo para completarlo, deben estar relacionados con las posibilidades de la empresa.
-  La aprobación del desarrollo y ejecución del programa, deben comunicarse a todos aquellos que están involucrados en el mismo.
-  Deben ser factibles.
-  Evitar que los programas se contrapongan entre sí.
-  Deben establecerse por escrito, graficarse, ser precisos y de fácil comprensión.

- El programa debe ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten; asimismo, debe considerar las consecuencias que operarán en el futuro.

La gráfica más comúnmente utilizada para un programa es la gráfica de Gantt, siendo por su simplicidad; a continuación se muestra un ejemplo de éste gráfico.



FIGURA 2.4. Ejemplo de cronograma de actividades mediante la utilización de un gráfico de Gantt.

Presupuesto:

Todo plan debe de estar acompañado de un presupuesto, es decir cuánto se gastará (monetariamente hablando) para la realización de las actividades. Implica la estimación del capital, de los costos, ingresos y de las unidades o productos, que se requieren para el alcance de los objetivos.

A continuación se presenta el siguiente presupuesto de publicidad de una empresa en la etapa de lanzamiento, la cual tendría duración de dos meses.

TABLA 2.3. Presupuesto para una campaña de lanzamiento.

REVISTA	TIEMPO	TAMAÑO		PRECIO	IMPORTE
ENCUENTRO	1 MES	Mecia plana		\$1,200	\$1,200

VOLANTES			CANTIDAD	PRECIO	IMPORTE
			2 millar	\$ 1	\$1,800.00

VALLA	TIEMPO		CANTIDAD POR MES	PRECIO	IMPORTE
	2 MESES		2	2875	\$11,500.00

PERIFONEO	TIEMPO		HRS. DIARIAS	PRECIO	IMPORTE
	30 DÍAS		5	90	\$13,500.00

CONTROL REM.			HORAS		IMPORTE
			1		\$8,510.00

TOTAL					\$36,510.00
--------------	--	--	--	--	-------------

Procedimiento:

Cualquier intento de terminar la planeación con éxito, sería nulo si no se aplica un procedimiento adecuado.

Un procedimiento es un conjunto de pasos interrelacionados entre sí, que están orientados a lograr un fin específico. Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Ejemplo de un procedimiento para facturación o nota simple:

1. El vendedor le cobra al cliente.

2. El vendedor deberá preguntarle al cliente si desea factura o nota simple.
3. El cliente le responde que opción decidió.
4. Si el cliente requiere de una factura, el vendedor deberá pedirle los datos correspondientes al cliente, en caso contrario deberá darle una nota simple al cliente.
5. El cliente le proporciona los datos al vendedor.
6. El vendedor deberá elaborar correctamente la factura con los datos obtenidos del cliente.
7. El vendedor entregará al cliente la factura original y copia para firma.
8. El cliente recibe la factura, y la firma.
9. El cliente le regresa la copia de la factura al vendedor firmado.
10. El vendedor recibe la copia y la guarda.
11. Si el cliente requiere solo una nota simple el vendedor deberá llenarla y otorgarle la original al cliente.
12. El cliente recibe la original de la nota simple.

El procedimiento anterior se representa mediante un diagrama de flujo. Ver anexo 3.

2.2.5. Proceso de la planeación

“El proceso de la planeación comienza con una minuciosa investigación de los hechos presentes, pasados y una estimación del futuro, tanto de factores internos, como externos de la empresa, para que con base en toda esa información, se conozcan los antecedentes y los diferentes elementos que deberán considerarse, antes de determinar los objetivos.”²¹, representado en la siguiente figura.

²¹ Rodríguez Valencia Joaquín, *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. Cengage Learning Editores, México, 2003, p.200

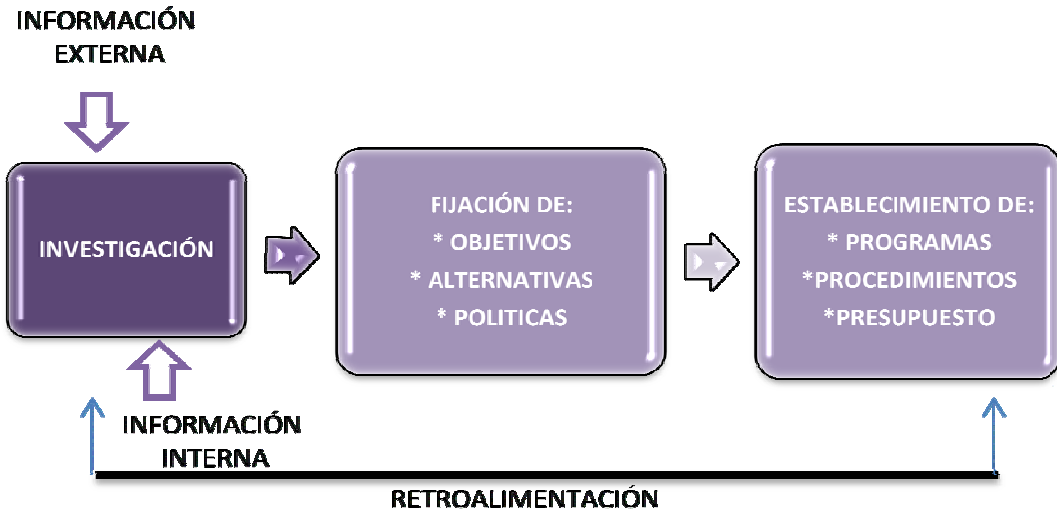


FIGURA 2.5. Proceso de la planeación

2.3. Planeación Estratégica

“La planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

- a. ¿A dónde queremos ir?
- b. ¿En dónde estamos hoy?
- c. ¿A dónde podemos ir?
- d. ¿A dónde iremos?
- e. ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

La planeación estratégica así entendida tiene los siguientes componentes fundamentales, los estrategias, el direccionamiento, el diagnóstico, la formulación estratégica y la auditoría estratégica.”²²

2.3.1 Definiciones

La planeación estratégica la podemos visualizar desde diferentes perspectivas (figura 2.6), se puede entender que es un proceso, una filosofía, una estructura y porvenir de las decisiones actuales.

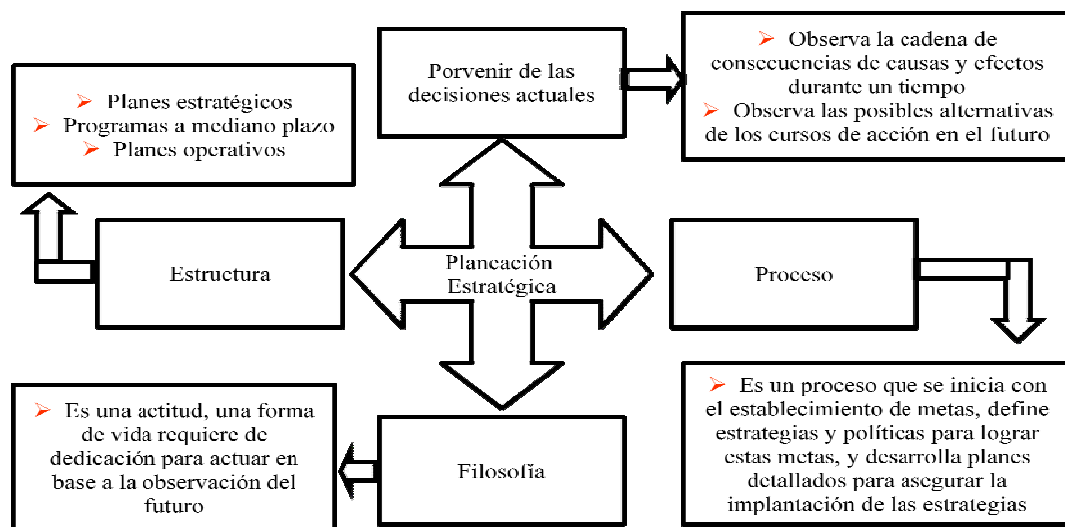


FIGURA 2.6. Definiciones de la planeación estratégica desde diferentes puntos.

A continuación se explicará más detalladamente:

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencia de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas

²² Amaya Amaya Jairo, *Gerencia, Planeación & Estrategia (fundamentos, modelos y software de planeación)*, Universidad de Santo Tomás, Colombia, 2006, p. 14.

alternativas, éstas 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.

La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida. Para la mayoría de las empresas la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería 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 idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse de forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

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 constantemente 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 prescritos. Para lograr 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.

En cuanto a la estructura, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. En una compañía con divisiones descentralizadas puede existir este tipo de unión entre cada plan de división, y una unión diferente entre los planes estratégicos elaborados en las

oficinas generales y los planes de la división. Mediante estas uniones las estrategias de la alta dirección se reflejan en las decisiones actuales. El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición: la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la empresa.

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que ésta solo puede tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman en base en estos sucesos, solo pueden hacerse en el momento. Una vez tomada, pueden tener consecuencias irrevocables a largo plazo.

La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal propósito en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc. Va más allá de propósitos actuales de productos y mercados presentes, y formula preguntas fundamentales, por ejemplo:

1. ¿tenemos el negocio adecuado?
2. ¿cuáles son nuestros objetivos básicos?
3. ¿cuándo serán obsoletos nuestros productos actuales?
4. ¿están aumentando o disminuyendo nuestros mercados?

Para la mayoría de las empresas existe una brecha entre un propósito u objetivo de las ventas y utilidades presentes y los deseos de la alta dirección en cuanto a las mismas. Esta brecha puede ser eliminada mediante la planeación estratégica.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa su planes estratégicos en forma periódica una vez al año.

Debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

La planeación estratégica no representa un esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores.

No es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

2.3.2. Beneficios y limitantes


Beneficios de la planeación estratégica






La planeación estratégica bien realizada afecta positivamente a cualquier organización, en síntesis busca obtener mejores resultados cuantitativos y cualitativos.

Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la Alta Dirección, es decir las decisiones más importantes provienen del alto mando, por lo que tener un plan estratégico facilita la difícil labor de esta área.

Formula y contesta preguntas importantes para la empresa que será decisivo para el rumbo de éstas.

 ¿Cuál es la línea básica de nuestro negocio?

 ¿Cuáles son nuestra filosofía y nuestros propósitos fundamentales?

-  ¿Cuáles son los objetivos de la empresa tanto a largo como a corto plazo?
-  ¿Qué productos serán obsoletos?
-  ¿Cuál será nuestro flujo de caja en los próximos años?
-  ¿Dónde están y cuáles serán nuestros mercados?
-  ¿Quiénes son nuestros competidores y dónde podrían sacarnos ventaja?

Otro beneficio de gran relevancia es que introduce un nuevo conjunto de fuerzas decisivas en un negocio ya que puede simular el futuro permitiendo realizar experimentos sin gastar recursos; aplica el enfoque del sistema considerando a la empresa como un sistema compuesto de diferentes subsistemas.

Exige el establecimiento de objetivos, es más fácil obtener resultados cuando el objetivo es claro y preciso.

Pone a trabajar la intuición de los directivos debido a que revela y aclara oportunidades y peligros, facilitando la toma de decisiones; sirviendo de base para otras funciones directivas, la planeación está muy relacionada con otras funciones por ejemplo: coordinar los diferentes elementos de una empresa, suministrar al personal, dirigir e innovar.

La planeación estratégica es instrumento para medir el desempeño ya que la dirección dispone de normas para establecer un plan estratégico de naturaleza tanto cuantitativa como cualitativa.

Proporciona beneficios conductuales, por ejemplo el canal de comunicación ya que el proceso de planeación es un medio para comunicar los objetivos, estrategias y planes operacionales. Las alternativas que se determinaron en el proceso de planeación serán tratadas en un lenguaje común y los asuntos serán entendidos por todos aquellos que participan en la toma de decisiones.

Capacitación de los directivos por que el sistema exige que los ejecutivos formulen y contesten el tipo de preguntas relacionadas con sus actividades

Propicia un sentido de participación, al involucrar a los ejecutivos en la elaboración de los planes, proporciona seguridad personal que puede aumentar la confianza en la toma de decisiones.

Limitaciones de la planeación estratégica

A pesar de que existen múltiples beneficios al realizar planeación estratégica, también persisten limitantes para ésta. Steiner describe las más usuales:

“El medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado.

Pronosticar no es una ciencia exacta; por lo tanto, los planes que están basados en predicciones quizás equivocadas pueden fallar. Incidentes inesperados en acciones gubernamentales tales como la cancelación de un contrato; un cambio en las actividades de los sindicatos laborales; una baja en la actividad económica; o una repentina rebaja de precio por un competidor, son factores inseguros que entorpecen el proceso de la planeación.

Resistencia interna.

En varias empresas la introducción de un sistema de planeación formal origina prejuicios en contra de la planeación que pueden impedir que ésta sea efectiva.

En las organizaciones más importantes, las formas tradicionales de desempeñar las actividades, las reglas y los métodos antiguos pueden estar tan arraigados que será difícil cambiarlos. Cuando más crece una empresa mayor será la cantidad de vestigios tradicionales.

La planeación es cara.

Para lograr una planeación efectiva en una empresa mediana se requiere de un esfuerzo significativo. Asimismo, varias personas tendrán que dedicar su tiempo a este proceso y se incurrirán en gastos para estudios e información especiales.

Por tanto, la planeación resulta cara y los directivos deberán efectuar constantemente una relación de costo/beneficio a través de todo el proceso. No es posible aplicar esta ecuación en forma cuantitativa a la planeación corporativa; sin embargo, este factor no debería olvidarse ya que se puede incurrir en costos mayores que los beneficios potenciales.

Crisis momentáneas.

La planeación estratégica no está diseñada para sacar a una empresa de una crisis repentina. Si una compañía ya está por quebrar, el tiempo que tendría que dedicar a la planeación estratégica será mejor empleado en resolver los problemas a corto plazo. Sin embargo, en caso de que una empresa se encuentre en una crisis momentánea la cual podrá superar, la planeación estratégica debería ser continuada para evitar crisis futuras similares.

Planear es difícil.

La planeación en una actividad que requiere de un alto grado de imaginación, capacidad analítica, creatividad y entereza para seleccionar y comprometerse a un cierto curso de acción. Además involucra un tipo de proceso mental diferente a aquel necesario para tratar los problemas operacionales diarios.

Los talentos necesarios para lograr una planeación óptima generalmente no abundan en la mayoría de las empresas, y las direcciones deben encontrar maneras para mejorar su capacidad de planeación. Una de estas maneras puede consistir en presionar al personal para satisfacer los requerimientos intelectuales y así obtener una planeación estratégica efectiva. En caso de que no se disponga

de talentos y si la dirección no insiste en una planeación óptima, la introducción de la planeación estratégica puede resaltar en una pérdida de tiempo en vez de representar un beneficio.

Los planes concluidos limitan las opciones.

Los planes representan obligaciones, o deberían representarlas, y por tanto limitan opciones. Tienden a reducir la iniciativa de varias alternativas que respaldan los planes. Aunque no es una limitación seria debería hacerse notar.

Limitaciones impuestas.

Además de las limitaciones inherentes de la planeación estratégica, existen limitaciones impuestas, mismas que hay que hacer notar. Los sistemas de planeación pueden resultar ineficaces en los siguientes casos: cuando son demasiado ritualistas y formales, cuando los directivos en línea tratan de delegar sus deberes al personal, cuando los directores aparentemente aplican la planeación pero toman sus decisiones sin consultar los planes, o cuando los directivos enfocan toda su atención a problemas a corto plazo sin tomar en cuenta el futuro.

Existen muchos otros escollos ocultos en la planeación que deben evitarse para lograr una planeación efectiva.”²³

2.3.3. Proceso de la planeación estratégica

La planeación estratégica, es un proceso (figura 2.7)²⁴ que se inicia con el establecimiento de las metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de estrategias y así obtener los fines buscados, decide de antemano qué tipo de

²³ Steiner George, op. cit, nota 15, p.49-51

²⁴ Íbidem p.24

planeación debe hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados.

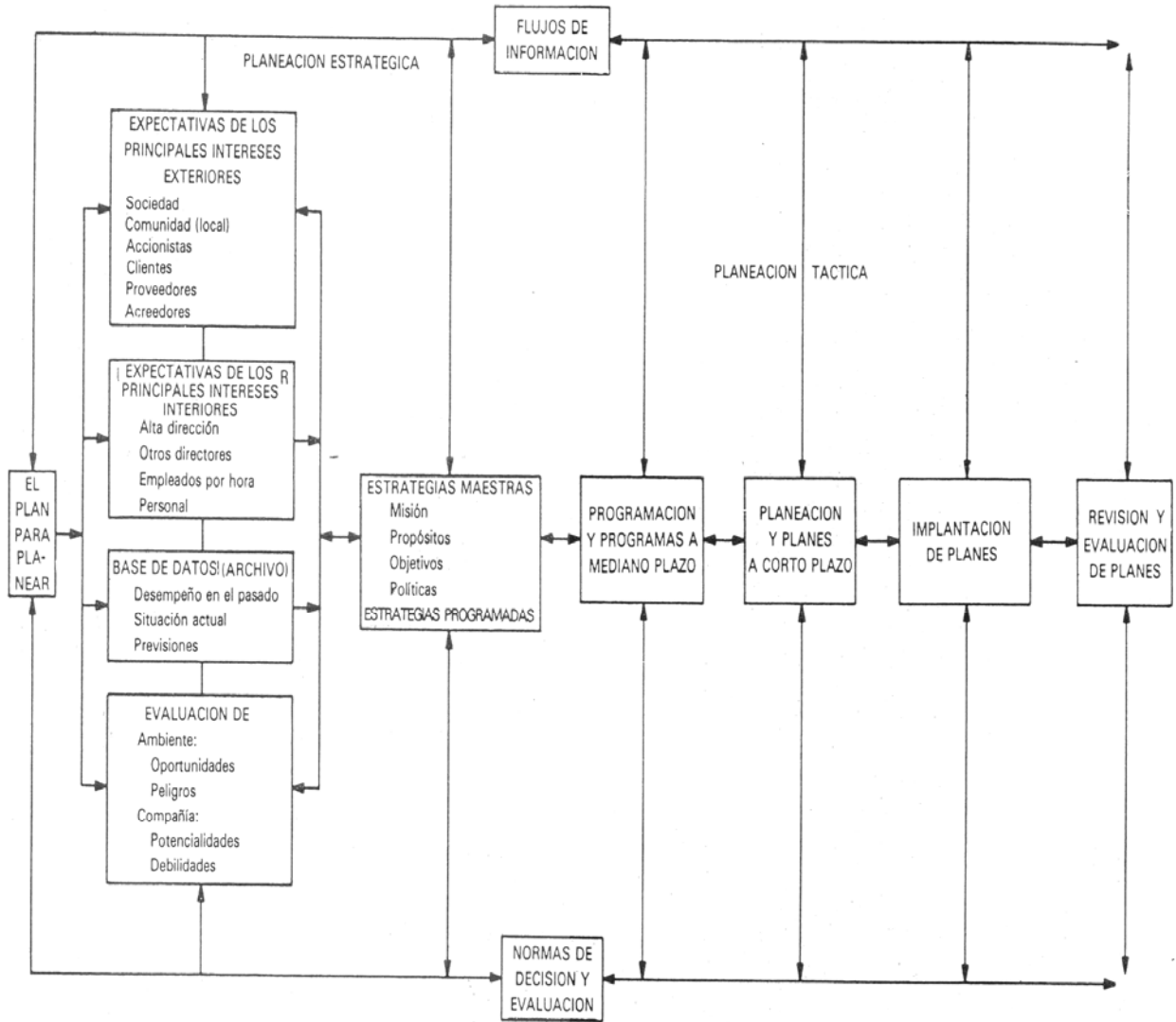


FIGURA 2.7. Estructura y proceso de planeación de una compañía.

2.3.4. Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc).

Se debe de utilizar al desarrollar un plan estratégico, o al planear una solución específica a un problema.

El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el sector seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

El análisis DAFO o FODA se concreta en la elaboración de una tabla (Tabla 2.4). La cual consiste en la elaboración de un listado de los factores internos que pueden afectar a la empresa (sus debilidades y fortalezas) y de los factores externos (las amenazas y oportunidades).

“Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades”²⁵

²⁵ Hill Charles, op. cit, nota 14, p.18

TABLA 2.4. Matriz FODA

MATRIZ FODA	
<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <p>Son los puntos fuertes Internos, gracias a los cuales tenemos más fuerza que la competencia. Ejemplo: productos de calidad, atención exclusiva y calidad al cliente, tecnología propia, conocimiento del sector, producir con menos costos</p>	<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <p>Son los elementos Internos que pueden hacer que no se consigan los objetivos. Ejemplo: capacidad de reacción lenta ante pedidos masivos de trabajo, poca rentabilidad en los trabajos que implican desplazamientos geográficos largos, poca experiencia profesional, etc.</p>
<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <p>Son elementos positivos para la empresa que provienen del exterior, del entorno. Ejemplo: entrar a nuevos mercados, escasez de competencia en la zona, una economía favorable, el desarrollo de cambios tecnológicos, cambios sociales y el estilo de vida, etc.</p>	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <p>Son dificultades provenientes del exterior, que pueden reducir las posibilidades de la empresa o sacarla del mercado. Ejemplo: productos de la competencia mas baratos, escasez de financiamiento, aumento de las materias primas o combustibles, cambio en las necesidades y gustos de los consumidores, etc.</p>

2.4. Empresa familiar

La empresa familiar es una organización conformada y dirigida por uno o varios miembros de una familia. El grupo de accionistas necesita establecer sus propias metas y definir la naturaleza de su relación con el negocio.

2.4.1. Definición

“Se considera empresa familiar a aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar”²⁶

Una empresa familiar es aquella empresa en la que el capital y, en su caso, la gestión o el gobierno están en manos de una o más familias, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya

²⁶ Leach Peter, *La empresa familiar*, segunda edición, Editorial Garnica, México, 1999, p.22

visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar.

2.4.2. Modelo de tres círculos de la empresa familiar

Este modelo describe el sistema de empresas familiares como subsistemas independientes pero sobrepuestos: empresa, propiedad y familia.

Cualquier persona de este tipo de empresa puede ser colocada en uno de los siete sectores que forman al sobreponerse los círculos de los subsistemas.

Círculo Familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar.

El círculo Empresa comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía.

El círculo Propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre ésta.

En esta propuesta todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una empresa familiar (figura 2.8), pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos. Por ejemplo: alguien que pertenezca a la familia pero que no sea empleado ni propietario, se encuentra ubicado en el área marcada con el número uno. Por otro lado, un empleado que no tenga relación con la familia ni con la propiedad de la empresa estaría en el círculo tres. Otro ejemplo lo constituye un socio que no trabaje en ella y no tenga vínculos familiares en el número dos. Los otros subconjuntos o intersecciones dan la condición para un propietario familiar no empleado (cuatro), propietario no familiar empleado (cinco), familiar no propietario empleado (seis) y el familiar propietario perteneciente a la empresa en el subconjunto siete.

Las posiciones posibles son amplias, y cada persona tendrá su propia composición. Esto da una idea de lo complicado que puede resultar la administración de las empresas familiares, por los factores que están involucrados.

Este modelo representa una herramienta útil para entender la fuente de los conflictos interpersonales, de los problemas de roles, las prioridades y los límites de las empresas de este tipo.

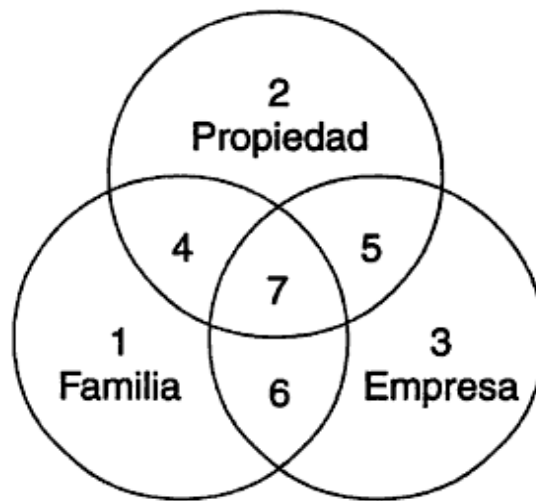






Figura 2.8. Modelo de tres círculos.

2.4.3. Etapas de la empresa familiar y sus características.

Primera etapa, empezando el negocio: ésta es emprendida por una generación adulta menor de 35 años y por lo general existen hijos menores de 20 años.






Principales retos:

- 🖨️ Obtención del capital.
- 🖨️ Crear una empresa conyugal funcional.

-  Tomar las decisiones de la relación familia y trabajo.
-  Crear relaciones con la familia extendida
-  Educar y criar a los hijos.
-  Elegir una estructura de propiedad para la siguiente generación (plan de sucesión, consideraciones financieras y propias del dueño).

Segunda etapa, ingreso de los hijos al negocio: la generación de los padres es entre los 35 y 50 años y los hijos están entre los 20 y 30 años.

Principales retos:

-  Manejar la transición de la edad madura (auto evaluación de los padres).
-  Facilitar un buen proceso de las decisiones iniciales relativas a la carrera, la familia deben apoyar a los hijos en la transición de la niñez a la vida productiva de adultos, criterio de ingresos, trayectoria de carrera, los hijos empiezan a decidir si trabajarán o no en la empresa familiar, explicar las oportunidades que brinda la empresa como futuros dueños y líderes.
-  Debido a que el control efectivo se empieza a dar entre los hermanos, uno de los retos es el proceso para compartir el control.
-  Definir la función de los hermanos propietarios que no trabajan en la empresa.
-  Atraer y mantener el capital.

Tercera etapa, encuentro generacional: la edad de los padres oscila entre los 50 y 65 años, los hijos entre los 30 y 45 años. Es más evidente la mezcla de propietarios empleados y no empleados.

Principales retos:

- 🖨 Fomentar la cooperación y la comunicación entre generaciones.
- 🖨 Alentar el manejo constructivo de los conflictos (padres que puedan reconocer los puntos de vista de los hijos y a la inversa).
- 🖨 Dirigir la familia de la tercera generación que trabaja en forma conjunta (debido a que se juntan tres generaciones es difícil manejar la dinámica intergeneracional).

Cuarta etapa, ceder la batuta: los fundadores tienen ya más de 65 años, la primera generación se desvincula de la empresa familiar y se transfiere el liderazgo de la familia a la siguiente generación.

2.4.4. Sucesión

La sucesión es una etapa decisiva para la vida de una empresa familiar, el fundador tiene que tomar decisiones que afectarán positiva o negativamente el rumbo del patrimonio. El fundador tiene varias opciones de qué hacer con la organización, como se puede observar en la siguiente figura.

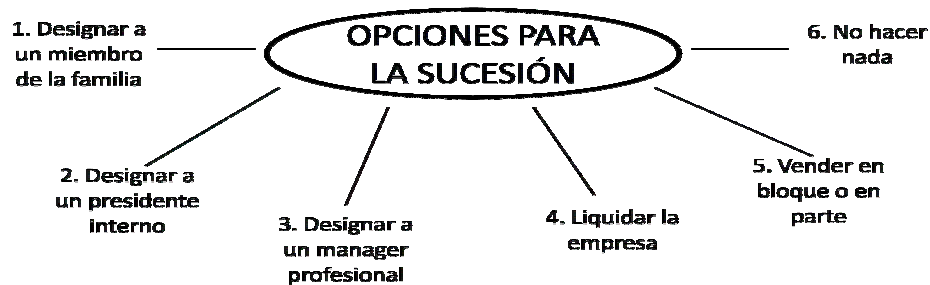


FIGURA 2.9 Las opciones del fundador.

La primera opción de designar para la sucesión a un miembro de la familia es particularmente atractiva en lo que concierne a los fundadores, si bien la segunda y la tercera opción también implican mantener un control directo sobre la empresa. La cuarta significa la venta de todos los activos de la compañía, pagar





todas las obligaciones pendiente y despedir a la fuerza laboral. También implica gastos sustanciales y es improbable que se obtenga el mejor precio por la venta.

Es posible recuperar más dinero en caso de venderla como un negocio en marcha (quinta opción).

Las alternativas dentro de esta opción incluyen una transición total (es decir la venta en bloque de la empresa por dinero en efectivo), que puede ser particularmente cuando no se han encontrado sucesores posibles, o cuando una emisión de acciones puede ser la mejor respuesta si la prioridad es el crecimiento del capital externo para financiar. De igual modo, una compra parcial por parte del administrador puede ofrecer la posibilidad de un acuerdo intermedio entre transferir las acciones a la familia y efectuar una transacción total.




Por último, el fundador simplemente puede eludir el planteamiento de la sucesión, al adoptar la opción de “no hacer nada”, y es la más costosa y destructiva de todas las opciones.

Existen maneras en que los fundadores se alejan de la empresa familiar dando paso así a la sucesión:

-  Monarcas.- no abandonan su puesto hasta que se ven decisivamente forzados a hacerlo por muerte o una rebelión familiar.
-  Generales.- son desalojados por la fuerza, pero maquinan su retorno, y vuelven inesperadamente para “salvar” a la compañía.
-  Embajadores.- abandonan su puesto elegantemente y desde su retiro actúan con frecuencia como consejeros o tutores.
-  Gobernadores.- “gobiernan” la empresa por un plazo limitado, se retiran y buscan otras salidas vocacionales. Después del retiro, mantienen poco, o ningún contacto con la compañía. Este estilo es en la actualidad más

frecuente, toda vez que las personas suelen vivir más y muchos reconocen las oportunidades que ofrece una segunda carrera, particularmente en la función empresarial.

El fundador puede enfrentar algunos impedimentos psicológicos para poder planear su retiro.

-  Temor a la muerte. Pocas personas aceptan fácilmente la idea de la propia muerte, y eso ocurre en particular en el caso de los empresarios. Habitualmente, logran su éxito impulsados por un poderoso ego, y una característica básica de sus personalidades es la convicción de que ellos no siempre estarán presentes para ocuparse de la empresa, o de que llegará un momento en que ya no serán los más aptos para manejarla.
-  Renuncia a ceder el control y el poder. El propietario está acostumbrado a asumir el control de la empresa y generalmente, se siente cómodo en las situaciones sobre las cuales puede tener un control absoluto. Además, muchos propietarios llegan a ser empresarios precisamente debido a una firme necesidad de adquirir y ejercer poder sobre los demás. Por lo tanto, no es para sorprenderse, que el hecho de ceder la autoridad pueda ser considerado como un enorme sacrificio.
-  Pérdida de identidad. Asociada con el miedo a perder poder, surge la amenaza que plantea la sucesión para la identidad personal del fundador, los propietarios suelen identificarse con la empresa, considerándola como una prolongación de sí mismo, y como un logro personal que determina su lugar en el mundo. Este sentido de su propia identidad estará intrincadamente relacionado con su función en la firma. Por eso, la idea de desvincularse de la empresa puede ser vivida como una pérdida de potencia y efectividad personal, así como resurgimiento de antiguos rasgos de la identidad que pueden resultar difíciles de manejar en esta última etapa de la vida del propietario.

2.4.4.1. Principales elementos de la sucesión

Las transacciones con más éxito son las que resultan de establecer una asociación con la generación siguiente, sobre la base de la responsabilidad mutua, el respeto y el compromiso, antes que una decisión unilateral del dueño de alejarse imprevistamente de la empresa. Por ello hay que tener en cuenta ciertos elementos para una correcta sucesión.

Inicie oportunamente el planteamiento. La sucesión no debería ser un suceso, si no un proceso cuidadosamente planeado que se lleva a cabo a través del tiempo. Lo ideal es que la transición del dueño sea gradual y casi imperceptible.

Redacte un plan para la sucesión. Será como una guía en donde se podrán anotar las actividades que tendrá que llevar a cabo para completar el ciclo de gestión y lo que se quiere seguir logrando en el futuro. Cuando haya completado el plan se debe comunicar a la familia, empleados y a las personas que puedan tener interés en la continuidad y éxito de la empresa.

Hacer planes para el retiro. Es importante que se prepare emocional y financieramente para una nueva etapa de su vida que ya no se va a desarrollar exclusivamente entorno de la empresa familiar. Es importante reflexionar acerca de cómo hacer un mejor uso del tiempo libre y se debe planear actividades laborales futuras. Muchos fundadores, como parte de sus planes de sucesión, se encargan de nuevas y productivas funciones dentro de la compañía. Por ejemplo, planteamiento estratégico a largo plazo, desarrollo de nuevos productos o servicios, o de la expansión dentro de los mercados internacionales.

2.4.5. Ventajas y limitantes de las empresas familiares

Ventajas

Se dice que muchas veces es mejor que todo quede “en familia” debido a

sus múltiples beneficios que se pueden presentar. Entre los principales encontramos que, se supone, existe una armonía debido a los lazos fraternales que vincula a los miembros.

Por lo general una empresa familiar es resultado de sacrificios y esfuerzos orientados a un fin, hacer que prospere, por lo tanto existe en este tipo de organización una dedicación extra y constante. Lo anterior va de la mano con la constante preocupación por la calidad, es decir los dueños quieren ofrecer al mercado productos y/o servicios que les gustaría que les ofrecieran y tienen muy presente la responsabilidad social, ya que aparte de empresarios se consideran vecinos, hermanos, padres, hijos, etc.

Estas empresas presentan mayor confiabilidad a los ojos del público, por las cuestiones antes presentadas.

Limitantes

Como en toda organización existen conflictos internos y en las familiares no es la excepción, por ejemplo puede que existan diferencias de opiniones, rivalidad entre hermanos o intergeneracionales, terceros (familia política), estilo de dirección no compartida por el resto de la familia, por el liderazgo y distribución de poder.

Presentan rigidez, es decir los patrones de conducta muy arraigados, pueden limitar seriamente las acciones de cambio que el mercado requiere e impiden su funcionamiento para el futuro de la empresa. Es muy frecuente que se respete la manera de hacer las cosas durante mucho tiempo. Se teme al cambio porque este trae consigo un periodo de desorganización y una serie de riesgos que muchas veces no se quiere correr.

Los desafíos comerciales que afectan a las empresas familiares, pueden clasificarse en tres categorías: modernización de las prácticas obsoletas, manejo

de las transacciones e incrementos de capital. Con frecuencia los métodos empleados en éstas son un producto histórico.

En el caso de la transición, un hijo heredero puede considerar que la opción debe cambiar para ser funcional y esto puede traer consigo conflictos que no solo afecta la dinámica familiar sino la funcionalidad del negocio.




Una de las diferencias más usual es la que tiene que ver con el aspecto de la división de las ganancias, cómo y cuánto será la retribución.

2.5. Planeación estratégica y la empresa familiar

En virtud de su función única de planificación estratégica de las compañías familiares, los accionistas emparentados deben ser cuidadosos de no usurpar la responsabilidad de la dirección y de pensar estratégicamente a favor del negocio y sus accionistas, además que no deben de perder de vista el principal objetivo de cualquier empresa: generar valor para sus clientes.

Desde un punto de vista estratégico, las empresas propiedad de familias son más susceptibles a un declive acelerado y a la quiebra precisamente por su dependencia de un solo emprendedor o director de la siguiente generación.

Los propietarios de negocios suelen postergar la planificación del patrimonio por las siguientes razones:

-  No desean abordar el tema de su fallecimiento y las repercusiones de éste para la familia y la empresa.
-  No desean ceder el control de la empresa.
-  Tratan de evitar posibles conflictos familiares.

2.5.1. Método de los tres vectores

Este método de los tres vectores está conformado por el vector misión, vector estructura organizacional y el vector diseño de transformación, tal como se muestra en la siguiente figura.



FIGURA 2.10. Vectores del sistema organizacional

“El primer vector o vector principal es el correspondiente a la misión (figura 2.11.) donde forzosamente debemos identificar el mercado que se pretende servir, localizando a nuestros clientes con sus necesidades y a la competencia de nuestros productos, estos elementos son los que indudablemente marcan la orientación y el rumbo de cualquier organización”²⁷

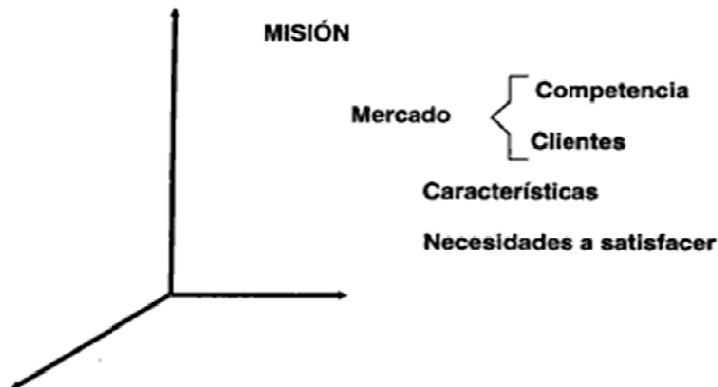


FIGURA 2.11. Desarrollo del vector Misión

²⁷ Valdés Hernández, Luis Alfredo, *Planeación estratégica con enfoque sistémico*, Fondo editorial FCA, México, 2005, p.7

El segundo vector depende de la misión y está representando a la estructura organizacional (figura 2.12.)

Este vector es el sociotécnico, y habla de las relaciones sociales que se desarrollan y establecen en las organizaciones, relaciones que son las responsables directas de la cultura organizacional.

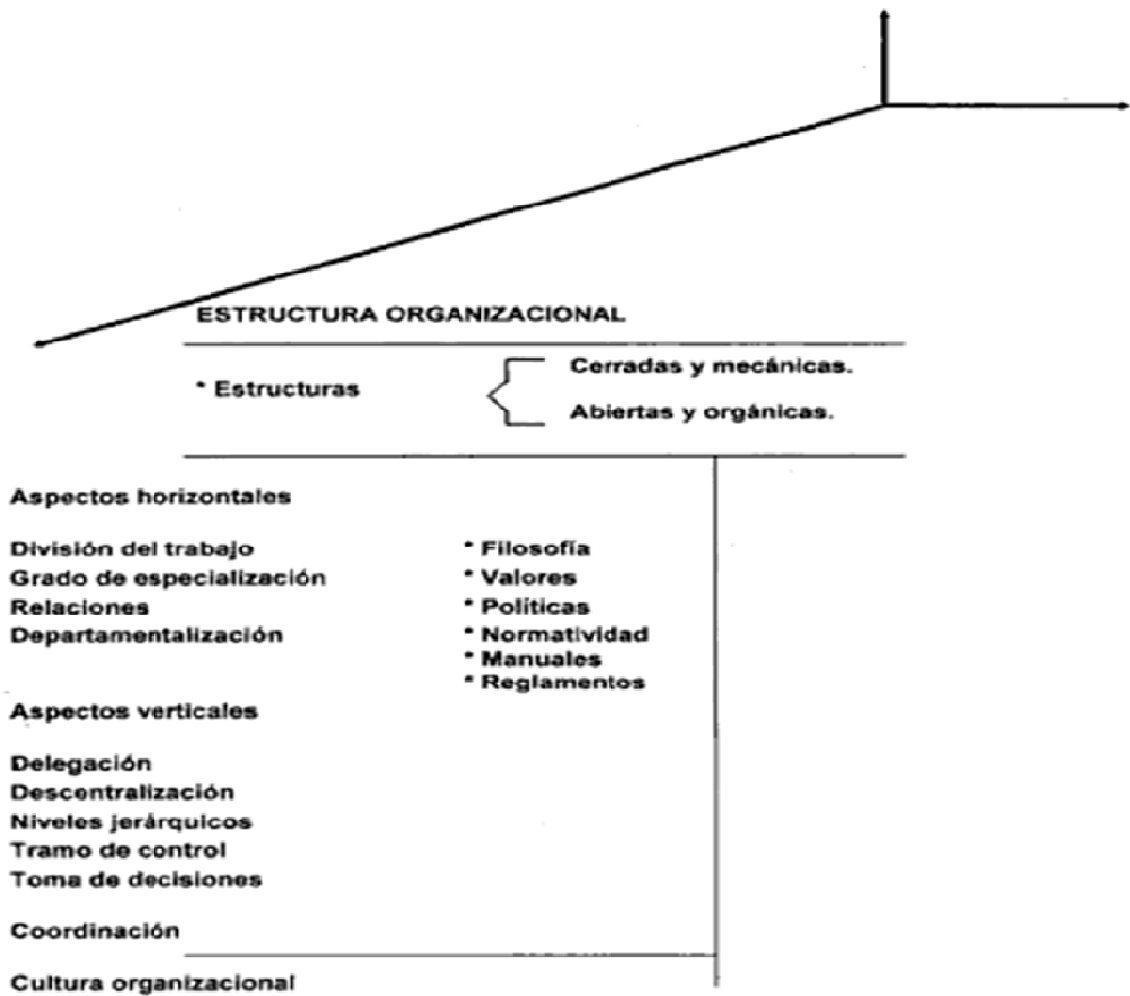


FIGURA 2.12. Componentes del vector Estructura organizacional

“El tercer vector, es el diseño de transformación (figura 2.13.), ahí se localiza el proceso de transformación diseñado para producir productos con las características necesarias para satisfacer las necesidades implícitas y explícitas.”²⁸

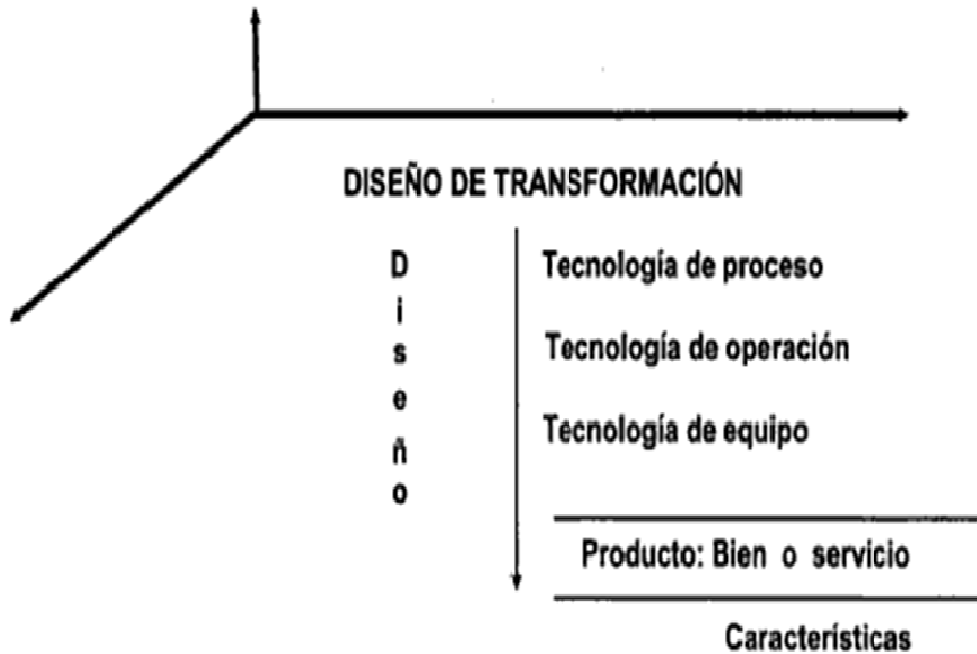


FIGURA 2.13. Integración del vector Diseño de transformación

2.5.2. Ejemplo de planeación estratégica en la empresa familiar CICSA (Comercial Industrial de Coatzacoalcos).

A continuación se presentará la planeación estratégica de la empresa Comercial Industrial de Coatzacoalcos, utilizando el método de los tres vectores, que propone Luis Alfredo Valdés Hernández prestigiado investigador y catedrático de la Universidad Autónoma de México.

Mediante éste método la empresa que a continuación se ejemplificará, pudo

²⁸ Ibídem p.9

conocer su situación actual y poder tomar decisiones correctas en base al resultado obtenido en la planeación, así como crear estrategias importantes para atacar amenazas y fortalecer debilidades que merman la competitividad. Lo anterior basado en un análisis correcto de las experiencias pasadas y presentes vividas por la empresa.






2.5.2.1. Vector 1 Misión

Nombre de la empresa: Comercial Industrial de Coatzacoalcos S.A DE C.V.

CICSA es una Sociedad Anónima de Capital Variable, la dirección fiscal es Bernardo H. Simoneen #4 Colonia Buena Vista; R.F.C. CIC-890208-8C9, Registro de cámara 307.

Dedicada a la distribución de válvulas de diafragma, recubrimiento con hules a conexiones y tanques para calderas; línea de negocios con el ramo industrial, contando con 3 socios, su Capital Social es de \$800000.

La plantilla principal de CICSA está conformada por el siguiente personal:

-  Gerente general: Jesús Reyes Cervantes
-  Jefe de ventas: Gerardo Cervantes Reyes
-  Ventas: Eduardo Hernández Hernández y Aurelio López
-  Secretaria: Lucía Álvarez
-  Limpieza: Angélica Ruiz

CICSA cuenta con interrelaciones industriales con empresas internacionales como nacionales en encontrándose Ruber Line S.A. DE C.V., Construsistem S.A. DE C.V, TYSA y Comimsa; SHCP, entre otras.








Es una empresa comercializadora, la cual fue fundada en 1989 en

Minatitlán Veracruz, siendo una empresa débil administrativa y económicamente sufrió su peor periodo desde 1990 al 1996, incluso estuvo a punto de cerrar sus puertas debido a que se estaba endeudando en la compra de productos, y por la falta de compradores.




A partir del año 2000 la empresa empezó a despuntar, ganando su primera licitación importante con la Refinería Lázaro Cárdenas, partiendo de este año la empresa empezó a ser fructífera proveyendo equipos y materiales industriales a toda la zona Sur, teniendo como clientes a industrias petroquímicas, refinerías, ingenios y empresas privadas.





Productos que ofrece CICSA S.A de C.V:

1. Válvulas




-  Bajo costo de mantenimiento
-  Cierre hermético a prueba de burbujeo
-  Flujo hidrodinámico y bidireccional
-  Paso liso y sin cavidades
-  Auto drenables por gravedad
-  Baja caída de presión
-  Mecanismo aislado del fluido

2. Soportería



-  Carga constante a lo largo de la carga total y el rango de carrera
-  Ajuste de la carga a través del tornillo de ajuste de carga
-  Ajustabilidad de la carga del $\pm 15\%$ sin el cambio del SN total del recorrido

-  Calibración individual de la carga solicitada por el grabador electrónico carga-carrera
-  Grabación de los datos de prueba
-  Marcación de carga caliente-fría
-  Indicador de posición

3. Tubería

-  Material Resistente a grandes presiones
-  Precio competitivo
-  Diversos materiales de acuerdo a las necesidades y tamaños embonadles

4. Manómetros

-  Manómetro con caja de resina en ABS y visor de acrílico; bourdon, conexión y mecanismo de latón
-  Escalas: (Kg/cm² - Lbs/pulg.2) 0/2-30; 0/4-60; 0/7-100; 0/10-150; 0/14-200; 0/20-300. Escala de vacuómetro en (Cm.Hg - Pulg.Hg) -76 -30/0

5. Indicadores de nivel

6. Calibradores

7. Conexiones









Unidad de servicios que ofrece la empresa:

Reparación de válvulas

Dentro de este rubro CICSA Servicios se encuentra equipada para realizar cualquier mantenimiento o reparación de todas las válvulas que comercializamos,

dentro de la amplia gama de tipos de válvulas que comercializamos se encuentran: mariposa, cuchilla, duo-check, diafragma tipo vertedor y paso recto, bola. Dentro de nuestros alcances ofrecemos a nuestra clientela diferentes kits de reparación así como los repuestos necesarios para cada tipo de válvula, también ofrecemos una carta garantía, certificado de calidad y hermeticidad que avala el trabajo realizado en cada solicitud de reparación a una válvula.

Obra mecánica

-  Obra mecánica a equipos en planta
-  Fabricación e instalación de estructuras
-  Instalación de soportes de resorte de tensión variable y constante
-  Habilitado de tanques
-  Recubrimiento con hules y polímeros en tubería , conexiones y tanques
-  Trabajos de tubería, pailería, soldadura a equipos y tuberías
-  Fabricación de piezas y estructuras en acero al carbón e inox
-  Proyectos de mantenimiento en obra mecánica

Clientes de la empresa:

PEMEX petroquímica

Pemex Petroquímica que elabora, comercializa y distribuye productos para satisfacer la demanda del mercado a través de sus centros de trabajo.

Su actividad fundamental son los procesos petroquímicos no básicos derivados de la primera transformación del gas natural, metano, etano, propano y naftas de Petróleos Mexicanos.

Número de trabajadores: 140,000

Sus necesidades se centran en las válvulas, conexiones y tubería en general.

Celanese Mexicana

Sus operaciones están concentradas en la elaboración y comercialización de químicos básicos, fibras celulósicas y especialidades químicas. Estos productos encuentran múltiples aplicaciones en los mercados químico, industrial, cigarrero, de la construcción, farmacéutico, alimentario, textil, pinturas, adhesivos y del papel, etc.

Las necesidades que satisfacemos a esta empresa son las Válvulas Mariposa, Válvulas Globo y Válvulas Globo. Cámaras Termo gráficas, Analizadores de energía.

Y la fabricación de estructuras de diversas dimensiones las cuales deberán ser de acero inoxidable, varillas doble reforzadas con aleaciones de granito 4/8, en el mayoría de las contrataciones.

Clariant México (planta Coatzacoalcos)

CICSA, trabaja con esta empresa en su división de químicos, pigmentos y aditivos, por lo tanto Clariant adquiere productos como Termómetros Infrarrojos, Válvulas de diafragma, bola, compuerta y Soportes tanto variables como constantes.

INNOPHOS

Innophos es una empresa productora líder en productos fosfatados especializados para segmentos dentro de los mercados de Alimentos, Farmacéuticos e Industriales. Dentro de estos segmentos, nuestros productos abarcan un amplio rango de aplicaciones dentro de los cuales se incluyen los

relacionados con agua, papel, tratamiento de metales, agricultura, textiles, tabletas, conservación de carne y detergentes. Por ejemplo, los fosfatos especializados actúan como enriquecedores de sabores en bebidas, agentes fermentadores en alimentos horneados, así como agentes de limpieza en pasta de dientes.

Sus necesidades se centran en los servicios que le puede ofrecer CICSA, por ejemplo el habilitado de tanques.

Recubrimiento con hules y polímeros en los diferentes ductos de tuberías que tienen a los largo de sus instalaciones, conexiones y tanques.

Trabajos de tubería en general, pailería. Soldando equipos y tuberías.

Y la fabricación de piezas y estructuras en acero al carbón e inox, que requieran y hacen por pedidos.

PEMEX refinación

Las funciones básicas de Pemex Refinación son los procesos industriales de refinación, elaboración de productos petrolíferos y derivados del petróleo, su distribución, almacenamiento y venta de primera mano.

CICSA Provee a este sector Válvulas (diafragma, globo, mariposa, compuerta, bola, check), soportes (variables y constantes), tubería, mirillas, termómetros infrarrojos, cámaras termográficas.

Además de construcción y diseño de estructuras de acero.

Competencia:

Los principales competidores de CICSA son empresas de la región las cuales ofrecen productos de similitud o iguales a los que ofrece la empresa.

Entre ellos se encuentran:

TYSA de México S.A de C.V.

Empresa fabricante de válvulas de diafragma tipo vertedor y paso recto de marca "Lavsa", entre otros. Esta empresa ofrece facilidades de pago a 12 meses sin intereses en algunas ocasiones, los precios de sus productos son competitivos, debido a que ellos fabrican las válvulas, sin embargo el tiempo de entrega es mayor que una comercializadora.

Se encuentra ubicada en la calle Bretaña No. 93 en la colonia Zacahuizco en la Delegación Benito Juárez en el D.F. México.

Los productos que ofrece son:

Válvulas (diafragma, globo, mariposa, de control, fire lock, check, etc.)

Conexiones (PVC, LAMP, ETC.)

Bombas (centrifugas, de presión, difusión, cavidad progresiva, etc.)

SUCOPESA

COMIMSA (Conexiones y Mangueras Industriales de Minatitlán S.A. de C.V.)

Es distribuidora de productos de alta calidad de diversos fabricantes reconocidos a nivel nacional e internacional, contando con un inventario suficiente para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Se encuentra ubicada en Conexiones Transístmica 270 colonia Nueva Mina teléfono: 922-22-103-11 Fax: 922-22-104-21 en Minatitlán, Veracruz, México.

 Ofrece productos:

Hidráulicos, Automotrices, Mangueras, Conectores, Válvulas, etc.

 **Servicios:**

Ensamble y reparación de mangueras Hidráulicas de baja, media, alta y extrema presión.

Ensamble y reparación de mangueras Metálicas Flexibles de acero inoxidable de 1/2" hasta 6", y sobre pedido hasta 12" de acuerdo a los requerimientos de los clientes.

Pruebas hidrostáticas a mangueras hidráulicas, mangueras metálicas y emiten certificados de pruebas para certificar nuestro trabajo que se realiza con equipo calibrado periódicamente.

2.5.1.2. Vector 2 Estructura organizacional

CICSA ofrece productos Industriales, Servicios de Reparación de Válvulas, obra mecánica, estructura, etc.

Los productos van dirigidos a las Industrias petroquímicas, refinerías, ingenios y empresas privadas de toda la región sur, suroeste y del centro.

Se ofrecen los productos y servicios para cubrir necesidades de carácter mecánico e industrial.

Misión de CICSA

“Ofrecer productos Industriales, Servicios de Reparación de Válvulas y Obra Mecánica de la más alta calidad y en tiempo oportuno a la Industria y empresas privadas del Sureste y toda la región”.

Estructura organizacional

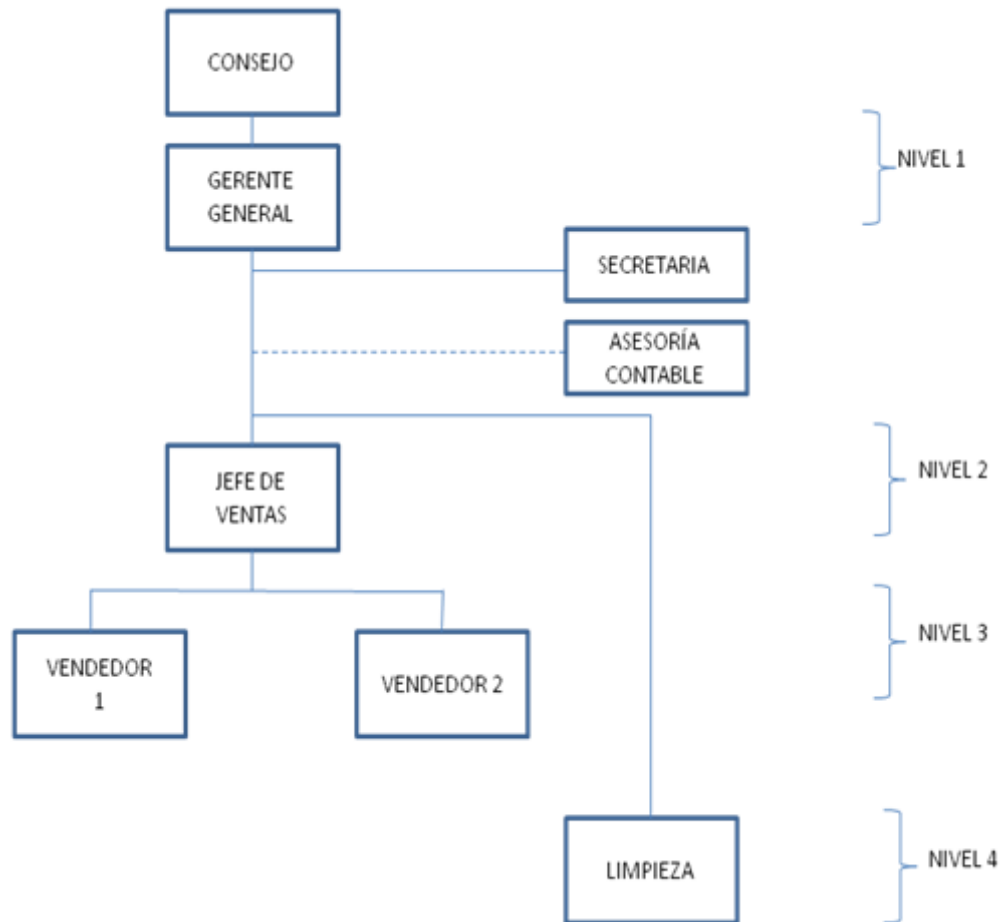



FIGURA 2.14. Organigrama de CICSA




Nivel jerárquico: Nivel 1

Funciones:



- 📄 Coordinar todo el personal de CICSA para el cumplimiento de sus objetivos
- 📄 Licitar en concursos
- 📄 Asistir a reuniones de carácter legal, social, y oficial relacionado a asuntos de la empresa
- 📄 Supervisar obras en complejos Industriales

-  Contratar personal para obras por proyecto que realiza la empresa como servicios

Responsabilidades:





-  Cumplir con los contrato en tiempo y forma
-  Pagar en tiempo la nómina
-  Pagar en tiempo compromiso adquiridos por cuestiones de crédito con proveedores

Tramo de control:




-  Reporta a: el consejo
-  Le reportan: Secretarías, chofer, contabilidad, jefe de ventas

Nivel jerárquico: Nivel 2

Funciones:

-  Coordinar a los vendedores
-  Supervisar licitaciones en trámite
-  Concretar ventas
-  Adquisición y Abastecimiento


Responsabilidades:

-  Cobro de las ventas
-  Dar seguimiento a las ventas
-  Responder por reclamos de garantías

 Recursos materiales de la empresa


Tramo de control:


 Reporta a: Gerente General

 Le reportan: Vendedores

Nivel jerárquico: Nivel 3

Funciones:

 Preparar documentación necesaria para licitaciones

 Control del almacén

 Representación ocasional del jefe de ventas


Responsabilidades:

 Mantenimiento de vehículos, camiones, etc.

 Mantenimiento del almacén

Tramo de control:

 Reporta a: Jefe de ventas



 Nadie le Reporta

Nivel jerárquico: Nivel 4



Funciones:

 Realizar limpieza en las oficinas de CICSA

Responsabilidades:





-  Mantener limpia el área de trabajo
-  Cuidado y buen manejo de los productos de limpieza

Tramo de control:



-  Reporta a: Gerente General
-  Nadie le Reporta

Nivel jerárquico: ayudantía (secretaria)



Funciones:

-  Manejo de agenda del Gerente General
-  Realización de diversos oficios
-  Archivo y manejo de documentos
-  Recepción de documentación

Responsabilidades:

-  Tener control en la emisión de oficios
-  Atender a clientes que asistan a las oficinas

Tramo de control:

-  Reporta a: Gerente General
-  Nadie le reporta

A continuación se presenta la siguiente tabla en donde se muestra el grado en que la estructura de la organización ayuda a cumplir la misión de la empresa:

TABLA 2.5. Grado de ayuda para el cumplimiento de la misión

Elemento	Nulo	Bajo	Medio bajo	Medio	Medio alto	Alto
Estructura				X		
Funciones					X	
Autoridad					X	
Responsabilidad						X
Tramo de control					X	
Delegación					X	
Control interno						X
Valor compartido						X
Normatividad						X
Reglamentos						X
Manuales	X					
Comunicación de tareas					X	
Liderazgo					X	
Reconocimiento						X
Apoyo						X
Sentimiento de identidad					X	
Solución de conflictos						X
Coordinación entre áreas					X	
Selección del personal						X
Capacitación				X		
Presupuesto					X	
Aplicación del presupuesto						X
Comercialización						X
Promoción					X	
Ventas						X
Logística						X
Almacén						X
Precio de venta					X	
Ambiente						X

Tomando en cuenta la tabla anterior podemos llegar a la conclusión de en general la estructura organizacional de la empresa ayuda a que cumpla su misión, sin embargo debido a que la empresa no cuenta con manuales de ningún carácter esto puede llegar a influir negativamente en las actividades de la empresa y obstaculizar el cumplimiento de su misión.

Definiciones:

Funciones: Actividad o conjunto de genéricas, que desempeña cada elemento en dicha función.

Autoridad: Facultad de mandar y obligación de ser obedecido.

Responsabilidad: En sí, son los deberes que se tiene con dicha actividad o persona.

Tramo de control: Es la delimitación o el número de personal que se tiene a cargo.

Delegación: Es cuando se le encomienda cierta actividad, responsabilidad o cantidad de autoridad a alguien.

Control interno: Es el control, organización y orden que se tiene dentro de la empresa.

Valores compartidos: Son los valores que se comparten dentro de la empresa para llegar a un fin en común.

Normatividad: Son el conjunto de normas con las que se van a manejar las personas.

Reglamentos: Es donde se concentra el conjunto de reglas que deben de ser obedecidas por el personal.

Manuales: Es donde se concentran las instrucciones, actividades e información de la empresa.

Comunicación de tareas: Es dar a conocer al personal o subordinado las tareas que se deberán llevar acabo o se han de realizar.

Liderazgo: Es la capacidad de ciertas personas para influir en otras y que

realicen actividades que se le indiquen.

Reconocimiento: Reconocer o admitir a alguien sobre algo se haya hecho ya sea bueno o malo.

Apoyo: Es la ayuda entre las personas o la que le brindas a alguien.

Sentimiento de identidad: Es el sentirte parte de algún lugar específico o con alguna persona o grupo en particular.

Soluciones de conflictos: Es la manera en dar una solución a algún problema.

Coordinación entre áreas: Es la sincronización de las actividades y tareas entre diferentes áreas o departamento de una organización.

Selección del personal: Es elegir al personal idóneo para contratarlo para que labore en la empresa.

Capacitación: Es el entrenamiento para que realice cierta actividad en la cual carece del conocimiento total o parcial.

Presupuesto: Es la cantidad de dinero con el que se cuenta para cubrir con las actividades y compromisos.

Promoción: Es dar a conocer el producto o servicio.

Ventas: Intercambio de los productos a cambio de un precio pactado.

Logística: Interviene la organización y la ubicación.

Almacén: Lugar en donde se guardan por un tiempo los productos o materiales hasta que sean usado o vendidos.

Precio de venta: Es la cantidad monetaria en que será vendido cierto

producto o servicio.

2.5.1.3. Vector 3 Diseño de transformación

La gente de la empresa cuenta con 11 años de experiencia en la comercialización de productos y servicios industriales.

CICSA no cuenta con manuales para llevar a cabo sus actividades, su personal cuenta con conocimientos otorgados por la experiencia de los años y las situaciones y no teórico.

En práctica el personal cuenta con 15 años de experiencia. Se concentra en algunas actividades específicas tales como las ventas, comercialización.

La empresa carece de experiencia en el área de mercadotecnia.

En general el equipo con el que cuenta CICSA es adecuado, realizando bien sus actividades; es suficiente, justo el personal que necesita para operar; y está bien distribuido, esto incluyendo las actividades que realiza cada persona.

Los principales productos de CICSA son:

Válvulas, su características principales son su bajo costo de mantenimiento, cierre hermético a prueba de burbujeo, el flujo hidrodinámico y bidireccional y paso liso y sin cavidades, el indicador de éste producto.

Soportes, permiten al constructor sujetar tuberías de distintos diámetros, pasos y condiciones de trabajo a un sistema de tierra.

Tuberías, transporta agua u otros fluidos, material resistente, varias dimensiones (radios), fácil instalación, flexibles, económicas.

Teniendo identificados los productos de la empresa, a continuación se presenta en la tabla 2.6, el grado de satisfacción de los clientes para con los

productos de la empresa.

TABLA 2.6. Grado de satisfacción

Producto	Nula	Baja	Media Baja	Media	Alta
Válvulas					X
Soportes					X
Tuberías				X	
Mirillas			X		
Calibradores					X
Manómetros					X

Observando lo anterior los clientes quedan satisfechos con los productos que le ofrece la empresa en menor medida se puede observar las mirillas debido a que en algunas ocasiones estas llegan a quebrarse sin embargo esto no es culpa de la empresa sino del fabricante.

Análisis de la organización

Entre las fortalezas de CICSA, se pueden encontrar las siguientes:

1. Satisfacción del cliente.
2. Coordinación de áreas.
3. Clientes confiables
4. Proveedores confiables.
5. Productos de calidad.
6. Buenas Relaciones.
7. Cero endeudamientos.
8. Instalaciones adecuadas.

9. Instalaciones adecuadas y óptimas.
10. Personal capacitado para la reparación de válvulas.
11. Entrega en tiempo y forma del producto y/o servicio.
12. Capacitación constante (técnicos, jefe de ventas, etc).

Las debilidades de la empresa son:

1. Falta de más sucursales.
2. Limitada cobertura geográfica.
3. Mercadotecnia.

Entorno de la organización:

Aspectos económicos: Son todos los aspectos económicos que actualmente ocurren en el país y que afectan de manera positiva o negativamente a las empresas.

Los elementos actuales es la alza del precio del dólar el cuál en los últimos meses tiene la tendencia a subir, y CICSA cuenta con proveedores y fabricantes del extranjero y sus productos son vendidos a la empresa en dólares. Presupuestos austeros a PEMEX.

Aspectos políticos: Decisiones que se toman en la cúpula del gobierno.

Los elementos actuales son las elecciones de los diputados y senadores debido a que de ellos depende de que envíen recursos económicos a Coatzacoalcos, y así la ciudad tenga más recursos para reactivar la economía.

Aspectos industriales: El sector específico es el industrial (PEMEX, refinerías, etc.), localización de la nueva refinería, debido a que ésta será puesta

en Tula, Hidalgo, se encuentra en el área de trabajo de la empresa.

Aspectos tecnológicos: las nuevas tecnologías que entrarán al país o existentes en los últimos meses. Resistencia al cambio, etc.

La empresa Bray sacará en los próximos días nuevas válvula con material más resistente y mejor tecnología sin embargo los clientes de CICSA ya están acostumbrados a maniobrar con las válvulas actuales.

Aspectos de salud: Presencia del virus de la influenza humana el cual causó afecciones en diversos sectores económicos.

Identificación de las oportunidades y amenazas

Oportunidad de la empresa:

1. Reconfiguraciones.
2. Inversión privada.
3. Nueva refinería.
4. Parques industriales
5. Nueva tecnología.
6. Expansión de la empresa.

Amenazas de la empresa:

1. Licitaciones
2. Dependencia a ganar las licitaciones
3. Situación económica del país
4. Incremento del dólar

5. Elevación de costos
6. Dificultad para encontrar algunos productos
7. Proveedores no confiables
8. Empresas trasnacionales
9. Fabricantes
10. Bienes sustitutos

Escenario integral

A continuación se presenta el escenario integral (tabla 2.7), en donde se realiza el cuadro FODA o DAFO, para proseguir a establecer el impacto cruzado (tabla 2.8), y se proponen estrategias en base a las fortalezas-oportunidades y debilidades-amenazas.

TABLA 2.7. Cuadro de Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades

FORTALEZAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción de los clientes 2. Coordinación de áreas 3. Clientes confiables 4. Proveedores confiables 5. Productos de calidad 6. Buenas relaciones 7. Cero endeudamiento 8. Instalaciones adecuadas 9. Instalaciones adecuadas y óptimas 10. Personal capacitado para la reparación de válvulas 11. Entrega en tiempo y forma del producto y/o servicio 12. Capacitación constante (técnicos, jefe de ventas, etc.) 	DEBILIDADES <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de más sucursales 2. Limitada cobertura geográfica 3. Mercadotecnia 4. Productos solo en venta en Estados Unidos
OPORTUNIDADES <ol style="list-style-type: none"> 1. Reconfiguraciones 2. Inversión privada 3. Nueva refinería 4. Parques industriales 5. Nueva tecnología 	AMENAZAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Licitaciones 2. Dependencia a ganar las licitaciones 3. Situación económica del país 4. Incremento del dólar 5. Evaluación de costos

Continúa TABLA 2.7.

6. Expansión de la empresa 7. Nuevos contratos	6. Dificultad para encontrar algunos productos 7. Proveedores no confiables 8. Empresas trasnacionales 9. Fabricantes 10. Bienes sustitutos
---	---

Impacto cruzado

TABLA 2.8 Impacto cruzado de FODA

FORTALEZAS DEBILIDADES	FORTALEZAS 1. Satisfacción de los clientes 2. Coordinación de áreas 3. Clientes confiables 4. Proveedores confiables 5. Productos de calidad 6. Buenas relaciones 7. Cero endeudamiento 8. Instalaciones adecuadas 9. Instalaciones adecuadas y óptimas 10. Personal capacitado para la reparación de válvulas 11. Entrega en tiempo y forma del producto y/o servicio 12. Capacitación constante (técnicos, jefe de ventas, etc.)	DEBILIDADES 1. Falta de más sucursales 2. Limitada cobertura geográfica 3. Mercadotecnia 4. Productos solo en venta en Estados Unidos
OPORTUNIDADES AMENAZAS	ESTRATEGIA FO 7,6) Invertir en expansión de la empresa 6,7) Seguir manteniendo las relaciones y así poder ganar más contratos 5,3) Ofrecer a la nueva refinería los productos de calidad	
OPORTUNIDADES 1. Reconfiguraciones 2. Inversión privada 3. Nueva refinería 4. Parques industriales 5. Nueva tecnología 6. Expansión de la empresa 7. Nuevos contratos		ESTRATEGIA DA 3,8) Elevar la mercadotecnia para estar al nivel de las empresas trasnacionales 2,9) Ampliar la cobertura para ganar terreno a los fabricantes que se mueven por todo el país
AMENAZAS 1. Licitaciones 2. Dependencia a ganar las licitaciones 3. Situación económica del país 4. Incremento del dólar 5. Evaluación de costos 6. Dificultad para encontrar algunos productos 7. Proveedores no confiables 8. Empresas trasnacionales 9. Fabricantes		

Continúa TABLA 2.8.

10. Bienes sustitutos		4,4) Buscar productos similares en otros países en donde la moneda no afecte como el dólar
-----------------------	--	--

Línea jerárquica de acción a partir del análisis del presente y la matriz FODA

Fortalezas-Oportunidades

1. Estrategia: invertir en expansión de la empresa.

Objetivo: tener más abarque e incrementar las ventas nuevos clientes.

2. Estrategia: seguir manteniendo las relaciones y así poder ganar más contratos.

Objetivos: ganar contratos en los que se liciten, y no disminuir las ventas.

3. Estrategia: ofrecer a la nueva refinería los productos de calidad.

Objetivos: expandir el mercado, que la empresa sea reconocida por sus productos y así tener una buena carta de presentación.

Debilidades-Amenazas

1. Estrategia: Buscar productos similares en otros países en donde la moneda no afecte como el dólar.

Objetivo: no afectar la economía de la empresa.

2. Estrategia: ampliar la cobertura para ganar terreno a los fabricantes, que se mueven por todo el país.

Objetivo: estar a la par con los fabricantes en esta cuestión debido a que por ser empresas grandes cuentan con más cobertura que la empresa no cuenta.

3. Estrategia: elevar la mercadotecnia para estar al nivel de las empresas trasnacionales.

Objetivo: darse a conocer a la industria de toda la región e incrementar las ventas de CICSA.

Planeación a partir del pasado –pronóstico

Tomando en cuenta el pasado para realizar la planeación, se determinan dos variables, ingresos y contratos ganados, así como los indicadores y unidad de medida tal como se muestra en la siguiente tabla.

TABLA 2.9. Variables, indicadores y unidad de medidas

Variable	Indicador (Años)	Unidad de medidas
Ingresos	2000 al 2008	\$ peso
Contratos ganados	2000 al 2008	Número de contratos

Posteriormente se grafican los ingresos obtenidos y contratos ganados por año (figura 2.15 y figura 2.16), con el fin de observar la tendencia de las variables en relación a las unidades de medidas presentadas. En base a las gráficas, se puede determinar la situación en que se encuentra actualmente la empresa y realizar un pronóstico más certero.

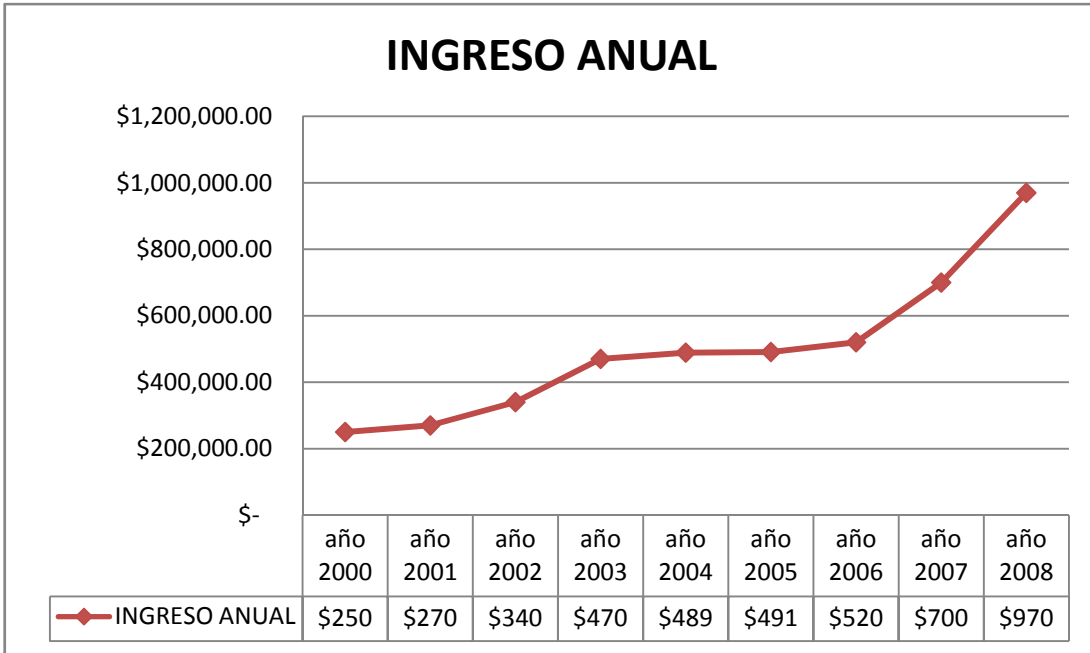






FIGURA 2.15. Comportamiento de ingresos en años anteriores







FIGURA 2.16. Contratos ganados en años anteriores

Implicaciones del futuro proyectado:

-  Observando la tendiente de las gráficas anteriormente presentadas se puede observar que la empresa tiende a ser redituable.
-  Incremento de no. De contratos.
-  Aumento de los ingresos anuales.
-  Necesidad de adquirir más producto para cubrir la demanda.

Estrategias asociadas

-  Reinvertir en maquinaria y equipo y en compra de mas productos. Evitar exceso de confianza.
-  Seguir concursando en las mismas empresas en que se ganan los contratos y expandir la oferta a demás empresas nuevas.
-  Abrir nuevas sucursales, en la ciudad de Coatzacoalcos.
-  Adquirir nueva tecnología, comprar equipo de transporte y de reparto.

Análisis del entorno social de México, escenarios.

Se vislumbra un futuro poco prometedor a nuestro país por lo menos en los próximos dos años, existirá mayor desempleo, y menos presupuesto para las entidades, esto se resume en que la economía estará contraída como sucede actualmente.

Afectará a la organización de cierta forma, ya que al no haber presupuesto suficiente para las entidades existirá menos necesidad de adquirir productos o servicios por lo tanto reducen la cantidad de contratos para las empresas privadas y contratistas.

Sin embargo la empresa no depende totalmente de paraestatales, también tiene contratos con la iniciativa privada, pero debido a que la economía del país

estará no del todo bien se disminuirá la inversión en la región y habrá menos empresas del sector privado o algunas ya existentes tendrán que cerrar sus puertas si la situación no mejora.

Futuro posible

1. CICSA podría presentar disminución en sus ventas, por lo tanto en sus ingresos.
2. Debido a que la empresa no cuenta con deudas, no presentará problemas con las tasas de interés de los bancos.
3. Podrá presentarse el caso de que tenga algunos clientes en cartera vencida, en caso de que implementaren sistemas de financiamiento debido a la situación actual y futuro del país.
4. No podrá contratar más personal a menos de ser netamente necesario, y tratará de conservar su misma plantilla.

Situación futura deseada

A continuación se presenta la situación que se espera en el futuro (tabla 2.10), teniendo en cuenta posibles riesgos que enfrentaría la empresa.

TABLA 2.10. Situación futura deseada

Futuro posible	Probabilidad	Competitividad	Valor ponderado
Devaluación	.90	5	4.5
Mayor competencia	.30	8	2.4
Reactivación económica hasta el 2011	.70	9	6.3

Se anhela que la empresa siga teniendo ingresos como los tiene actualmente o incrementarlos. Que siga manteniendo su posicionamiento y estabilidad.

No recurrir a préstamos bancarios a menos de ser inminentemente necesarios.

Expandir la empresa colocando oficinas en la cd. de Coatzacoalcos.

Se quiere poder tener el capital necesario para incrementar sueldos y salarios de la plantilla de CICSA.

Modernizar las instalaciones de la empresa.

En general que la empresa se coloque como la líder en su rama en ventas y contratos y mantenga la calidad de sus productos y servicios, obteniendo a mediano plazo una certificación ISO.

Expectativa futura deseada:

Ser empresa líder en la región en comercializar productos y servicios industriales.

Incrementar las ventas y los ingresos.

Incrementar el número de contratos con empresas públicas y privadas y cambiar el equipo de reparto y transporte.

Sobre salir ante la competencia trasnacional y fabricantes.

Futuro inercial

Si no se lleva a cabo las medidas para tratar de cumplir lo que desea la empresa, probablemente CICSA se torne todo lo contraria, es decir no aumentarán las ventas, sino además existe el riesgo de que disminuya, y no se podrá cambiar el equipo de reparto y transporte.

La empresa puede llegar a presentar endeudamientos con fabricantes y/o bancos.

Brecha existente

La empresa no está tan lejos de poder alcanzar sus metas, debido a que tiene muchos factores a su favor, sin embargo la realidad de las cosas es que para lograr que el futuro que desea la empresa tener debe de doblegar esfuerzo ya que la situación en cuanto competencia es fuerte y debe de mantener sus precios bajos sin bajar también la calidad de sus productos y servicios.

Pero sin el quipo de reparto adecuado no podrá cubrir la demanda a la que se pretende llegar.

La empresa se enfrenta a competidores que pueden mejorar precios con mayor facilidad como son los fabricantes, y se enfrentan ante las empresas trasnacionales que son todas unas corporaciones.

Para disminuir las brechas existentes de deben acotar ciertas estrategias en este caso son las siguientes:

1. Mayor publicidad a la empresa: debido a que la empresa se mueve en un ambiente industrial se hace a un lado lo público, sin embargo una pequeña pero bien realizada campaña publicitaria ayudaría a que la empresa se dé a conocer más.
2. Invertir en equipo de transporte: servirá para incrementar la productividad de la empresa, y estar en tiempo y forma entregando los productos en las mejores condiciones.
3. Ofrecer precios competitivos: si se ofrecen precios competitivos no se estará en desventajas con otras empresas.
4. Mejorar el tiempo de entrega: agilizar los trámites de entrega o envío a los clientes para estar en ventajas de otras empresas y respetar las estipulaciones de los contratos.

Estrategias en base al pasado de la organización

1. Evitar endeudarse sin hacer un estudio: si la empresa se endeuda y después las cosas no resultan bien no podrá cumplir con sus compromisos y afectar la economía de ésta.
2. La empresa deberá comprar productos necesarios: para evitar excesos en almacenes que generen gastos innecesarios.

Estrategias en base al presente de la organización

1. Invertir en la expansión de la empresa: hacer crecer a la empresa para aumentar los clientes.
2. Promover a la empresa: dar a conocer a la empresa en otros sectores
3. Adquirir productos de novedad: ofrecer a los clientes nuevos productos que sean más económicos y factibles.

Estrategias en base al futuro de la organización

1. Mejorar los tiempo de entrega de productos y servicios: cuando se concurse se estipularan los mejor tiempos de entrega para que sea más fácil ganarlos.
2. Proporcionar seguimiento en las compras: en el momento que un cliente realice una compra darle seguimiento para asegurarse de la satisfacción del cliente.

Análisis estructural del sistema estratégico

V1: Mayor publicidad a la empresa: debido a que la empresa se mueve en un ambiente industrial se hace a un lado lo público, sin embargo una pequeña

pero bien realizada campaña publicitaria ayudaría a que la empresa se dé a conocer más.

V2: Invertir en equipo de transporte: servirá para incrementar la productividad de la empresa, y estar en tiempo y forma entregando los productos en las mejores condiciones.

V3: Evitar endeudarse sin hacer un estudio: si la empresa se endeuda y después las cosas no resultan bien no podrá cumplir con sus compromisos y afectar la economía de ésta.

V4: La empresa deberá comprar productos necesarios: para evitar excesos en almacenes que generen gastos innecesarios.

V5: Mejorar los tiempo de entrega de productos y servicios: cuando se concurse, se estipularan los mejor tiempos de entrega para que sea más fácil ganarlos.

V6: Proporcionar seguimiento en las compras: en el momento que un cliente realice una compra darle seguimiento para asegurarse de la satisfacción del cliente.

V7: Adquirir productos de novedad: ofrecer a los clientes nuevos productos que sean más económicos y factibles.

Partiendo de los vectores anteriores, se realiza el impacto cruzado (tabla 2.11), la cual servirá para determinar el área motriz.

TABLA 2.11. Matriz de impacto cruzado para el análisis estructural del sistema

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	Suma
V1	X	0	0	0	0	0	1	1
V2	0	X	5	9	9	1	0	24
V3	1	5	X	5	0	1	1	13

Continúa TABLA 2.11.

V4	0	9	9	X	0	0	1	19
V5	0	9	1	0	X	5	0	15
V6	1	5	0	0	1	X	0	7
V7	1	5	1	5	0	0	X	12
Suma	3	33	16	19	10	7	3	

X Y

V1 (3,1)

V2 (33,24)

V3 (16,13)

V4 (19,19)

V5 (10,15)

V6 (7,7)

V7 (3,12)

Determinación de área motriz

1. Evitar endeudarse sin hacer un estudio: si la empresa se endeuda y después las cosas no resultan bien no podrá cumplir con sus compromisos y afectar la economía de ésta.
2. La empresa deberá comprar productos necesarios: para evitar excesos en almacenes que generen gastos innecesarios.
3. Mejorar los tiempos de entrega de productos y servicios: cuando se concurse se estipularan los mejores tiempos de entrega para que sea más fácil ganarlos.

4. Proporcionar seguimiento en las compras: en el momento que un cliente realice una compra darle seguimiento para asegurarse de la satisfacción del cliente.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1. Procesamiento y análisis estadístico de los datos.

Se aplicó un cuestionario a empresas familiares de diferentes sectores económicos, de la ciudad de Coatzacoalcos, Ver.

Tomando como muestra 265 empresas dirigidas por familias, a continuación se presentará gráficamente los resultados obtenidos, con el fin de mostrar los aspectos que se suscitaron durante la investigación.

Hoy en día los empresarios, sin importar el tamaño de su empresa o sector económico, han estudiado o tienen algún conocimiento sobre la administración de empresas. Lo anterior se puede observar en la figura 3.1, en donde el 82 por ciento lo afirmó y un 18 por ciento lo negó, posiblemente si cuentan con el conocimiento, solo que de una forma empírica.

En la actualidad las empresas familiares de ésta ciudad cuentan con poco tiempo en operación, de las 265 que se encuestaron el 24 por ciento cuenta con una antigüedad de 5 años o menos, seguido por el 21 por ciento que representa a las empresas de 6 a 10 años.

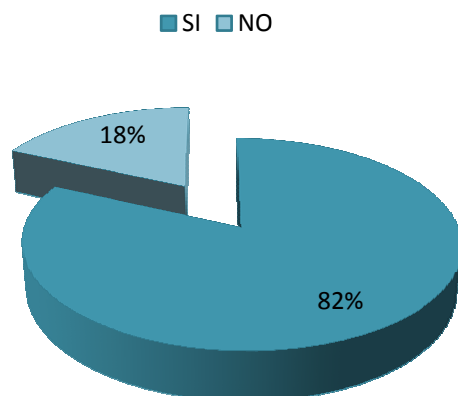


FIGURA 3.1 Conocimiento sobre la administración de empresas

Se puede ir percibiendo que entre mayor es el número de antigüedad de la empresa el porcentaje va en disminución, se muestra en la figura 3.2. De 11 a 15 años es el 17 por ciento, de 16 a 20 años con el 16 por ciento, y con menos porcentaje están las organizaciones dirigidas por familias con antigüedad de 21 a 25 años con un 12 por ciento y 26 años en adelante con un 10 por ciento.

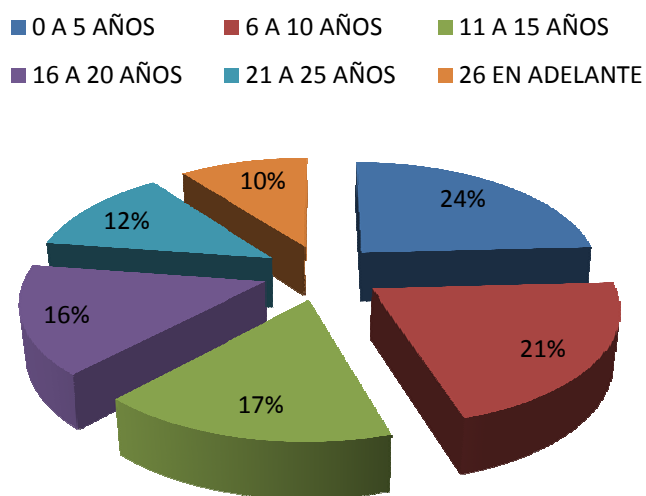


Figura 3.2. Antigüedad de la empresa.

Según los resultados, se observó que en las empresas familiares de ésta localidad un 67 por ciento siguen siendo administradas por la primera generación familiar quizá sea por el arraigo a la empresa o por tener poca antigüedad. En segundo lugar con un 24 por ciento se encuentran las organizaciones guiadas por la segunda generación es decir por los hijos. Existen empresas que son de tradición en la entidad, es decir, son de antaño; contando con mas de 20 años de antigüedad es claro que es normal que la “estafeta” se encuentre en la tercera generación, la cual es representada en tercer lugar con un 7 por ciento. Seguido por el 2 por ciento que representa a la cuarta generación, es decir hay empresas que la sucesión generacional se ha presentado rápidamente o tienen una antigüedad considerable. Es importante mencionar que solo una empresa se encuentra en la quinta generación, tal como lo muestra la figura 3.3

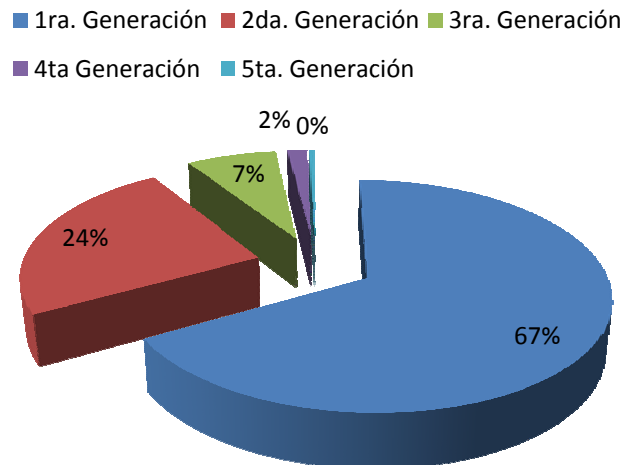


Figura 3.3. Generaciones en la administración de la empresa

De las 265 empresas familiares encuestadas, el 49 por ciento afirmó que durante el tiempo en que ha estado operando la empresa ha estado a punto de cerrarla por algún motivo. Con una ligera ventaja, un 51 por ciento de los

encuestados contestaron que no han estado a punto de cerrarla, tal como se muestra a continuación.

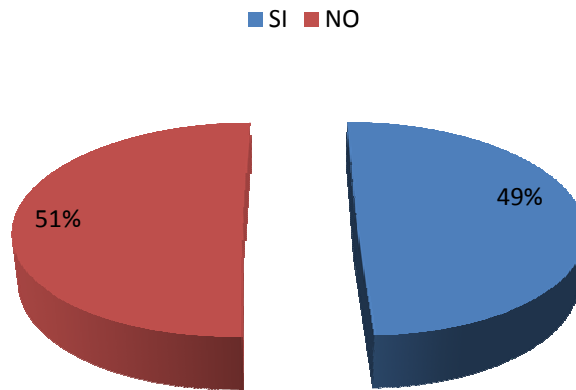


Figura 3.4. Cierre de la empresa por algún problema

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede deducir que no para todas las organizaciones ha sido fácil su trayectoria empresarial y que han tenido altibajos que las pusieron en riesgo. Los motivos que estaban orillando a los dueños a considerar la opción de cerrar su empresa fueron varios; la falta de dinero para operar es la principal causa elegida por los empresarios con un 28 por ciento, es decir, les ha faltado solvencia para cubrir sus gastos más importantes y poder cumplir con sus compromisos; en segundo lugar con un 23 por ciento aparece el problema de la competencia, es normal que se hayan visto afectados por ese motivo ya que día a día existen emprendedores que desean incursionar al mercado empresarial con nuevas ideas o grandes firmas que cuentan con la estructura ideal para captar la mayor parte del mercado. Dentro de las empresas es común que existan problemas con el personal, aún en las empresas familiares, ya que esto no es garantía de que no se tendrán incidentes en las relaciones laborales con los miembros de la familia o con personal ajeno a ésta, por ejemplo: demandas laborales, incumplimiento de contratos, robos, diferencia de opiniones, etc., quedando en el tercer sitio con el 9 por ciento, como se puede observar en la

figura 3.4.1. Uno de los motivos con mayor elección con un 24 por ciento fue que existía poca afluencia de consumidores, es decir no eran suficientes y por consecuencia los ingresos no eran los esperados para decir que tenían una razón válida para permanecer operando. Con un 11 por ciento se encuentra el mal manejo de recursos ya sean económicos, tecnológicos y sociales. Y por último se presentan los motivos políticos y sociales con un 5 por ciento, por lo general este motivo se presentan indirectamente.



Figura 3.4.1 Motivos de cierre de la empresa

La planeación es una etapa importante para cualquier tipo de empresa, y es grato observar que según la encuesta aplicada de los 265 empresarios que representan la muestra, el 78 por ciento por lo menos tiene nociones sobre la planeación, sin embargo un 22 por ciento no tiene ningún conocimiento sobre este tema como se muestra en la figura 3.5, siendo alarmante ya que esta situación las coloca en una desventaja competitiva.

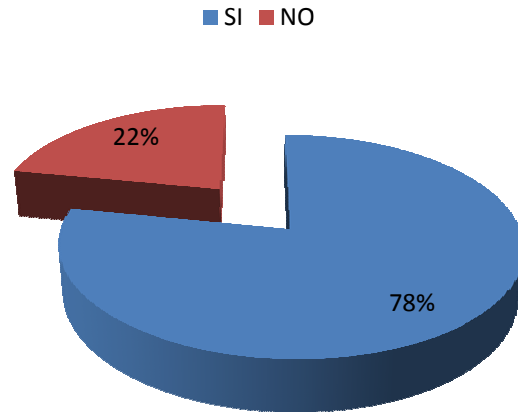


FIGURA 3.5. ¿Tiene nociones sobre la planeación?

Los dirigentes porteños de empresas familiares, están muy interesados en utilizar las herramientas necesarias para generar valor o ser competitivas en el mercado, lo anterior se puede observar en la figura 3.6, en donde un 61 por ciento menciona que ha llevado a cabo una planeación estratégica en su empresa, y un 39 por ciento no la han aplicado.

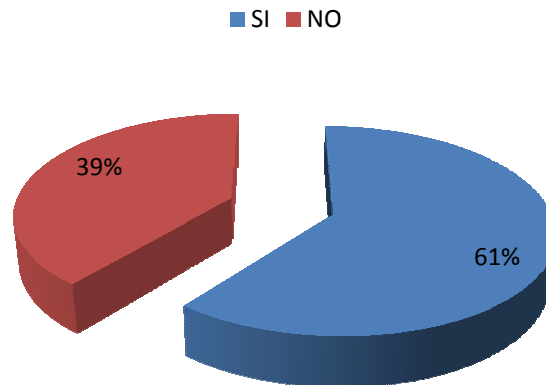


FIGURA 3.6. Planeación estratégica en la empresa

La planeación estratégica se puede llevar a cabo por personal de la empresa o por personal externo contratado, dependerá de las necesidades y posibilidades particulares de cada organización. Del 61 por ciento de las empresas que la han aplicado, el 63 por ciento menciona que fue llevada a cabo por personal de la empresa y 37 por ciento refiere que han buscado apoyo con personal externo, tal como se observa en la figura 3.7.

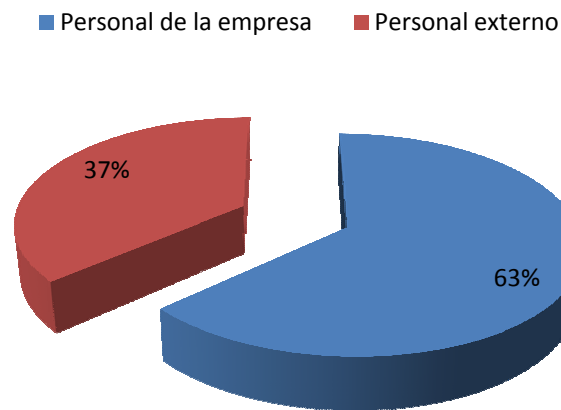


FIGURA 3.7. ¿Quién ha llevado a cabo la planeación estratégica?

Independientemente de quien haya llevado a cabo la planeación estratégica (personal de la empresa o externo), los empresarios obtuvieron importantes beneficios al realizarla como se muestra en la figura 3.8.

La prevención de problemas fue el beneficio más seleccionado con un 17 por ciento; en segundo lugar con un 15 por ciento se encuentra el incremento en las ventas y/o utilidades.

Para muchos empresarios mejoró la productividad de sus trabajadores dentro de la empresa en sus actividades laborales cotidianas, éste beneficio es representado con el 12 por ciento. Se puede observar que con una elección del 11 por ciento, empresas familiares pudieron expandirse, ya sea que ampliaron sus

instalaciones, líneas de productos y/o servicios, etc. 10 por ciento de elección obtuvo el mejoramiento del enfoque sobre la forma de guiar y manejar la empresa, por lo que varias empresas familiares ahora cuentan con una mejor perspectiva en cuanto su gestión; seguido con un 9 por ciento se encuentra el beneficio de que obtuvieron una visión de nuevas oportunidades de crecimiento y competitividad, importante cuestión para sobresalir en el mercado cambiante.

Con el 8 por ciento de elección se encuentran que hay mayor y mejor manejo de recursos internos y cuenta su negocio con mayor presencia en el mercado local y/o regional.



FIGURA 3.8. Beneficios de la planeación estratégica en la empresa.

En un 6 por ciento se beneficiaron en no recaer en situaciones negativas del pasado y por último con un 4 por ciento queda la creación de nuevas fuentes de empleo.

El motivo de llevar a cabo una planeación estratégica es obtener beneficios sustanciales que apoyen al buen funcionamiento de la organización, de los 161 empresarios que mencionaron que si han realizado una planeación estratégica el 96 por ciento consideró que si existió un costo-beneficio al llevarla a cabo, es decir lo que invirtió lo vieron reflejado en resultados y solo un 4 por ciento no lo obtuvo, lo anterior se puede observar en la siguiente figura.

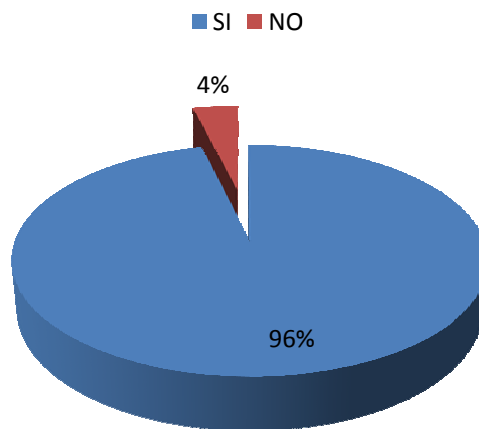


FIGURA 3.9. Costo-beneficio de la planeación estratégica

En todo el país existen empresas familiares que han hecho planeación estratégica, es importante identificarlas para conocer que tanto han prosperado, el 77 por ciento de los encuestados si saben de otras empresas familiares que lleven a cabo planeación estratégica, entre las mencionadas a nivel nacional están Bimbo, Chedraui, grupo CARSO, Comercial Mexicana, Soriana, Cemex, Maseca etc., y de la región, COPESA, CICSA, COMIMSA, Aceros del Golfo, Grúas Santa Fe entre otras.

Sin embargo existe un 23 por ciento de empresas que no tienen conocimiento sobre que empresas familiares realizan planeación estratégica, lo anterior se puede observar en la figura 3.10.

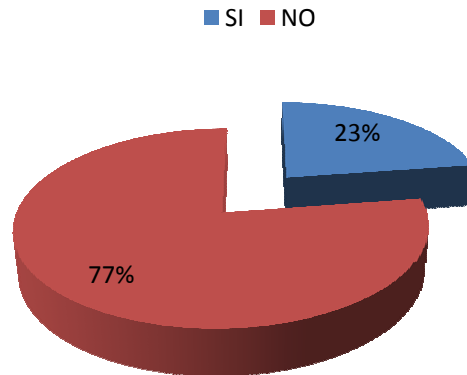


FIGURA 3.10. Conocimiento sobre otras empresas familiares

Alcanzar los objetivos planteados durante determinado lapso, es una realidad que no todas las empresas familiares pueden alcanzar, dependiendo de diversas circunstancias el porcentaje de cumplimiento puede variar, de las 161 empresas que han realizado una planeación estratégica se obtuvieron los siguientes datos, en primer lugar con el 42 por ciento tenemos a las empresas familiares que su rango de objetivos cumplidos está de los 70 al 90 por ciento.

El 22 por ciento afirmó que durante el semestre de enero-junio 2010 alcanzó el 100 por ciento de sus objetivos en ventas ya sea de servicio o productos. El 16 por ciento afirmó obtuvo un cumplimiento de entre el 50 y 60 por ciento. El 9 por ciento de las organizaciones de carácter familiar de esta ciudad se posicionan en el rango del 40 al 50 por ciento

En menor porcentaje se puede observar en la figura 3.11 a las empresas con cumplimiento de 20 al 30 por ciento, representado por el 8 por ciento. Y por

último con solo el 3 por ciento a los que se encuentran en el rango de 10 al 20 por ciento.

Como se puede observar existe un 0 por ciento de empresas que han tenido menos del 10 por ciento el cumplimiento de objetivos en ventas, es decir ninguna empresa que haya llevado a cabo una planeación estratégica se ha quedado sin alcanzar aunque sea un objetivo.

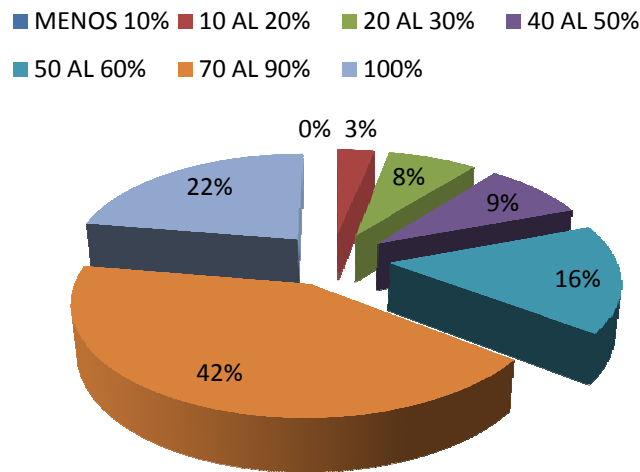


FIGURA 3.11 Alcance en los objetivos en ventas en el semestre enero-junio 2010

En cuanto a las 104 empresas familiares que no han llevado a cabo una planeación estratégica se puede observar en la figura 3.11.1 muestra otra tendencia. Donde incluso se presentó una empresa la cual no alcanzó ni el 10 por ciento de sus objetivos. El 33 por ciento alcanzaron entre el 40 al 50 por ciento.

Del 39 por ciento de las empresas familiares que no han aplicado una planeación estratégica, tal como se mostró en la figura 3.6, cada uno mencionó diversos motivos por los cuales no la ha llevado a cabo.

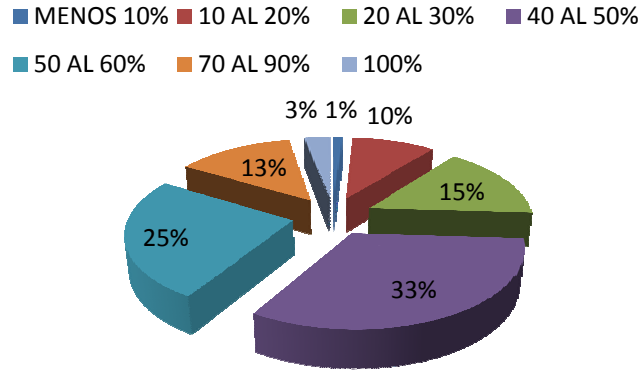


FIGURA 3.11.1 Alcance de objetivos sin planeación estratégica.

Con un 33 por ciento el motivo principal por el que no planean estratégicamente es porque no tienen conocimiento sobre sus beneficios; en segundo lugar con 28 por ciento se puede apreciar a las organizaciones familiares que no saben cómo llevar a cabo el proceso de la planeación.

Existe un 24 por ciento de empresas que su mayor limitante es la falta de dinero y no pueden realizarla aunque quieran o necesiten. Y por último con un 15 por ciento que creen que sea innecesario, tal como se muestra en la figura 3.12.

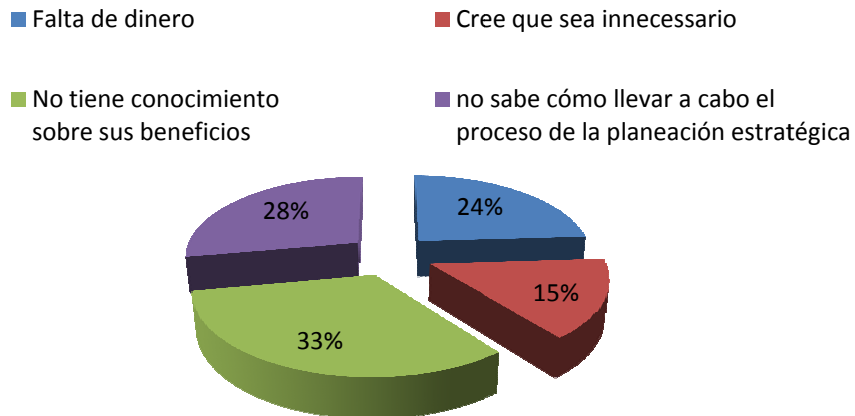


FIGURA 3.12. Motivos por los cuales no ha llevado una planeación estratégica

De las 104 empresas familiares de la ciudad que no ha llevado a cabo una planeación estratégica, cada una tiene su forma particular de hacer la toma de decisiones, en base a sus experiencias, modo de ver la vida y experiencias intrínsecas, tal como se muestra en la figura 3.13.

El 42 por ciento afirma que hace la toma de decisiones en base a situaciones o experiencias pasadas, es decir pretenden no reincidir en algún error antiguo o aplican la misma fórmula ganadora del pasado.

Siendo encuestadas empresas familiares, es normal que las decisiones se elijan tomando en cuenta la opinión de los demás miembros de la familia, este tipo de decisiones representa el 27 por ciento.

El 26 por ciento toma decisiones evaluando situaciones con algún tipo de mira a futuro y por último solo el 5 por ciento las lleva a cabo haciendo caso a sus corazonadas o presentimiento sin un fundamento válido.

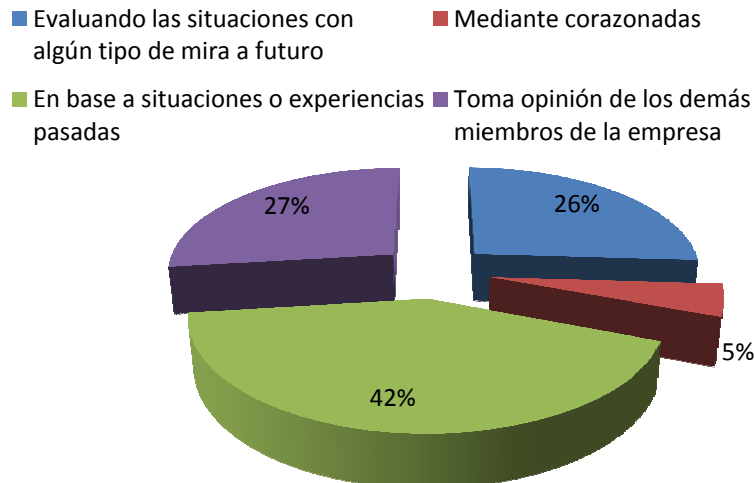


FIGURA 3.13 Toma de decisiones en la empresa.

De las empresas que no llevaron una planeación estratégica se puede observar que el 54 por ciento cuenta con misión y visión; y hoy en día el 46 por ciento no la tiene., se puede observar lo anterior en la figura 3.14.

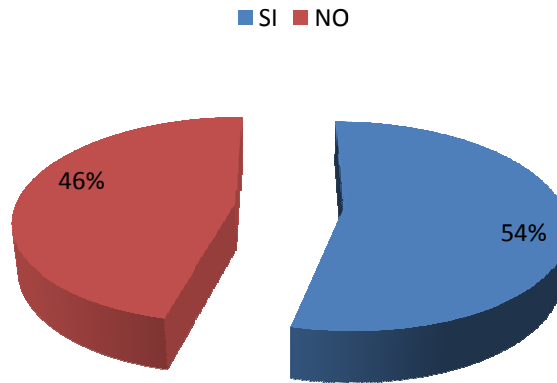


FIGURA 3.14. Misión y visión en la empresa

Existen diversos motivos por los cuales un empresario que dirige una empresa familiar sienta algún tipo de insatisfacción de cómo está siendo gestionada su organización o por el contrario motivos por los que están satisfechos.

Observando la figura 3.15, un 67 por ciento de los empresarios están satisfechos en la forma en que está siendo administrado el negocio familiar, ya que gracias a éste ha podido salir adelante la familia, crear nuevas fuentes de empleos, tienen buenos ingresos, ha resultado su forma de operar, etc. Por el contrario el 33 por ciento confiesa que sienten una insatisfacción, ya que existen rivalidades entre miembros de la familia por la batuta, ideas mal planteadas, toma de decisiones incorrectas, no se ven resultados, etc.

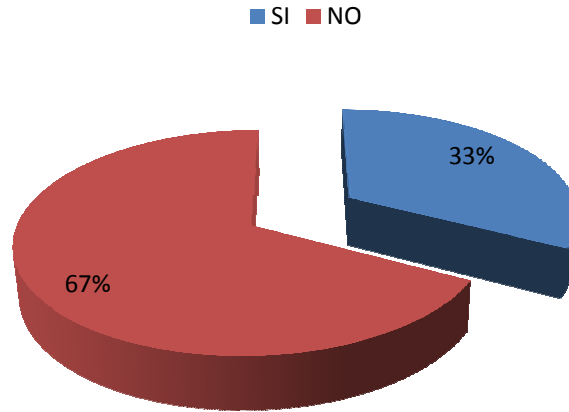


FIGURA 3.15 Insatisfacción en la administración de la empresa

3.2. Interpretación de datos

Una vez analizados los datos presentados anteriormente, se puede observar que de las 265 empresas familiares de esta ciudad, el 61 por ciento ha llevado a cabo una planeación estratégica, mientras que el 39 por ciento no.

Los empresarios porteños que no han llevado a cabo la planeación estratégica, en su mayoría mencionaron que ha sido porque no tienen conocimiento sobre sus beneficios y/o no saben cómo realizarla.

Mientras que las que sí han hecho una planeación estratégica obtuvieron importantes beneficios para su empresa familiar, entre los más destacados se presentan la prevención de problemas, incrementaron sus ventas, mejoró la productividad de su factor humano, pudieron expandirse y mejoraron el enfoque sobre la forma de guiar y manejar la empresa.

Por lo consiguiente, de las 161 empresas porteñas de carácter familiar que han aplicado la planeación estratégica, el 96 por ciento mencionó que sí obtuvieron un costo-beneficio, ya que a pesar de que tuvieron que invertir en el proceso, quizá un gasto no contemplado o hacer un esfuerzo para solventarlo,

vieron resultados positivos y recuperaron la inversión del gasto que con lleva planear estratégicamente. Y solo un 4 por ciento dijo que no hubo costo-beneficio, ya que se desesperan al no ver que los resultados sean rápidos como esperaban o invirtieron más de lo que podía solventar la empresa por sí misma.

En cuanto al cumplimiento de objetivos en el semestre de enero-junio del 2010, las empresas familiares que han llevado a cabo planeación estratégica los pudieron cumplir en mayor porcentaje (entre en 70 y 90 por ciento); mientras que el 39 por ciento que no la realizaron, la mayoría de organizaciones de familia obtuvieron un rango de alcance de sus objetivos entre 40 al 50 por ciento. Quizá mucho tenga que ver con la forma en que realizan la toma de decisiones, ya que el 42 por ciento la realizan en base a situaciones o experiencias pasadas, 27 por ciento toma opiniones de los demás miembros de la familia, el 26 por ciento evaluando las situaciones con algún tipo de mira a futuro, e incluso el 5 por ciento aún se dejan guiar por corazonadas.

El 51 por ciento de los dirigentes de las 265 empresas familiares, no han tenido algún motivo para cerrarla durante el tiempo que han estado en operación, sin embargo el 49 por ciento confesó que sí ha existido algún tipo de circunstancia, ya sea por falta de dinero, la competencia o la poca afluencia de consumidores, entre otras.

Del total de los empresarios el 67 por ciento, está a gusto en la forma en que está siendo guiada o administrada su empresa familiar, en su mayoría porque ha dado frutos por varias generaciones, ha salido adelante toda la familia, han alcanzado los objetivos, pudieron generar empleos y sienten que son ejemplo para otras empresas familiares, etc. Mientras que el 33 por ciento confiesa sentir insatisfacción ya que han surgido problemas intrafamiliares, de poder y dinero, han disuelto núcleos familiares, no tiene estabilidad la empresa y presentan muchos altibajos, entre otros.

CAPÍTULO IV
CONCLUSIONES

4.1. Conclusión

Por lo anterior, la planeación estratégica es un proceso que mejora la operatividad de las empresas familiares, y es un arma poderosa para sobresalir en el entorno dinámico y cambiante de la sociedad.

Es cierto que existen empresas familiares de mucha tradición en esta ciudad o empresas jóvenes con ganas de salir adelante, pero lo anterior no basta para garantizar su estadía en el mercado económico o seguir creciendo. Por ello es necesario tomar en cuenta, sin importar que tan antigua o joven sea, creen y propongan estrategias que les otorguen ventajas competitivas y disminuya la incertidumbre.

Las organizaciones familiares tienen su forma particular de ser administradas, y es muy fácil mezclar lo familiar con lo empresarial, sin embargo no se debe de perder de vista los objetivos y la misión de la empresa; como en toda organización hay buenos y malos momentos, por ello es indispensable que cuenten con la estabilidad y bases sólidas para enfrentar los problemas y convertirlos en oportunidades.

Ya que se analizó la información recopilada en empresas familiares de esta ciudad de los sectores comercial, industrial y de servicios, se puede concluir que hoy en día existe un gran número de empresas de ésta naturaleza que llevan a cabo la planeación estratégica con el fin de obtener beneficios que otorguen una mayor tranquilidad a la familia dueña de la empresa, con la prevención de posibles problemas; incrementar la presencia en el mercado y consigo elevar las ventas.

Con la planeación estratégica existe una mayor probabilidad de poder cumplir o alcanzar los objetivos propuestos, en conjunto mejora la competitividad de la organización.

Y lo más importante ayuda a generar valor en la organización, creando una inercia a obtener buenos resultados y que los empresarios porteños que dirigen una empresa familiar, estén satisfechos con su trabajo, en la empresa y con los demás miembros de la familia.

Sin embargo también es elevado el porcentaje de empresas familiares en esta ciudad que no han realizado una planeación estratégica, perdiéndose de los beneficios que ofrece ésta herramienta y llevando a cabo una planeación empírica carente de estructura organizacional, de objetivos y sin una visión definida que los identifique como empresa.

Por todo lo planteado, se dice que los objetivos específicos que persigue el presente estudio, son alcanzados favorablemente, ya que se pudo conocer el proceso de la planeación estratégica gracias a la investigación expuesta en el marco teórico, e incluso se ejemplificó mediante el método de los tres vectores aplicado a la empresa CICSA

Se identificaron empresas familiares de la región y nacionales, por mencionar a grupo Bimbo, Chedraui, COPESA, grupo CARSO, Administración Soriana, materiales Arteaga entre otras, que están o han realizado una planeación

estratégica, obteniendo resultados positivos en cuanto al tema de competitividad se trata.

Se logró conocer los motivos por los cuáles se resisten a no aplicar planeación estratégica y cómo operan a diferencia de las que si la han realizado. Mediante la investigación realizada se pudo observar que las empresas que no aplican la planeación estratégica alcanzan en menor porcentaje sus objetivos a comparación de las que si la han aplicado.

Según la investigación realizada, se alcanza el objetivo general, demostrando que la planeación estratégica mejora la competitividad de las empresas familiares.

Por lo anterior, la hipótesis de trabajo se acepta, mientras que la nula se rechaza.

4.2. Sugerencias

Para mejorar la operación en las empresas familiares de Coatzacoalcos, los empresarios que dirigen éstas, en determinado punto de su gestión deben optar por realizar una planeación estratégica mediante el método de los tres vectores, tal como se muestra en el tema 2.5.1 del capítulo II; este método por su fácil realización se sugiere sea aplicado, ya que también permitirá a la empresa tener un panorama más claro sobre la realidad que está viviendo.

Se aconseja ocupar frecuentemente la herramienta de planeación estratégica matriz FODA o DAFO, cuando se tenga la necesidad de establecer estrategias que sean fieles de una manera rápida y práctica.

Si los gerentes de las empresas familiares no saben cómo utilizar las herramientas de planeación estratégica o realizar ésta, deben acudir con personal profesional, por ejemplo, los administradores conocen a la perfección el tema,

para que les proporcionen la orientación adecuada y muestren los beneficios a obtener, así como costos que implica la realización de la planeación estratégica.

Es imprescindible llevar a cabo un análisis a conciencia sobre las necesidades y características de la empresa, con el fin de garantizar el adecuado uso de los recursos en caso de decidir realizar una planeación estratégica.

En cuanto a la familia es importante que siempre se tenga una correcta comunicación y buena relación con los demás miembros, ya que es necesario evitar malos entendidos que pueda afectar la operación y estructura de la empresa.

Los gerentes de este tipo de empresas que estén a punto de ceder la estafeta, es decir se preparan para la sucesión, deben estar conscientes que es una etapa muy importante en el ciclo de la organización, y es su obligación promover e inculcar el uso de la planeación estratégica y dar seguimiento a los resultados que se obtengan. Lo anterior mediante la preparación de los sucesores, es decir, es necesario que les proporcionen información más reciente de la situación actual de la empresa, junto con anotaciones en donde se indiquen los pendientes más importantes y que puedan poner en riesgo la estabilidad de la organización.

Para la generación que viene a tomar el mando, es esencial que conozcan bien la operación de la empresa, y las condiciones en que la recibe. Es recomendable que el sucesor realice una junta con todos los miembros de la familia con el fin de exponer sus ideas, la forma en que trabajará y si llevará a cabo algún cambio en la gestión de la empresa.

Para las empresas familiares que sienten insatisfacción en la forma en que están siendo administradas, se sugiere hacer una evaluación de las posibles razones y que lo está ocasionando. Es importante que se replantee la misión o razón de ser de la empresa y qué es lo que se quiere lograr. En base a lo anterior

redactar objetivos a corto, mediano y largo plazo, y por prioridades. Revisar la estructura funcional es básico, tomar consenso y soporte de la familia es indispensable; es recomendable apoyarse de la planeación estratégica.

La planeación estratégica auxiliará a las empresas insatisfechas a tener un mejor panorama de la realidad en que se encuentran, y así crear nuevas estrategias que puedan mejorar a determinado plazo su situación actual y dar un “segundo aire” a la organización familiar e incluso se pueden mejorar las relaciones intrafamiliares.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario

“La importancia de la planeación estratégica en las empresas familiares de
Coatzacoalcos, Ver.”

EMPRESA:	
SECTOR:	
NOMBRE DEL GERENTE:	

Favor de contestar el siguiente cuestionario lo mas asertivo posible, la finalidad es contar con datos fieles para la investigación.

1. ¿Ha estudiado o tiene algún conocimiento sobre la administración de empresas?
 - a) Si ____
 - b) No ____

2. ¿Qué antigüedad tiene la empresa?

R= _____

3. ¿Cuántas generaciones han pasado por la administración de la empresa?

R= _____

4. Durante el tiempo de operaciones de la empresa, ¿ha estado a punto de cerrarla por algún tipo de problema?
 - a) Si ____
 - b) No ____

De ser Si la respuesta, seleccione el o los motivos de la lista que a continuación se presenta:

- a) Falta de dinero para operar

- b) Mucha competencia
- c) Problemas con el personal
- d) Poca afluencia de consumidores
- e) Mal manejo de recursos (económicos, tecnológicos, humanos)
- f) Políticos y sociales

5. ¿Tiene nociones sobre la planeación?

- a) Si_____
- b) No_____

6. ¿Ha llevado a cabo una planeación estratégica en su empresa?

- a) Si_____
- b) No_____

En caso de que la respuesta sea si, continuar con la siguiente pregunta hasta la número once, de ser no pasar a la pregunta número diez y continuar.

7. ¿Quién ha llevado a cabo la planeación estratégica?

- a) Personal de la empresa
- b) Personal externo

8. Seleccione a su consideración los beneficios que haya obtenido de la planeación estratégica realizada en su empresa.

- a) Incremento en las ventas y/o utilidades.
- b) Prevención de problemas.
- c) Mejoró la productividad de los trabajadores de la empresa.
- d) Visión de nuevas oportunidades de crecimiento y competitividad.
- e) Mayor y mejor manejo de recursos internos.
- f) Creación de nuevas fuentes de empleo.
- g) Expansión del negocio.

- h) Cuenta su negocio con mayor presencia en el mercado local y/o regional.
- i) Mejoró el enfoque sobre la forma de guiar y manejar la empresa.
- j) No recaer en incidencias negativas del pasado.

9. En términos generales ¿considera que existió un costo - beneficio al llevar a cabo la planeación estratégica, es decir lo que usted invirtió lo vio reflejado en resultados?

- a) Si_____
- b) No_____

¿Por qué?

10. ¿Conoce otras empresas familiares que lleven a cabo o hayan llevado la planeación estratégica?

- a) Si ¿Cuáles?_____
- b) No_____

11. En porcentajes, ¿qué tanto ha alcanzado sus objetivos en ventas en el semestre enero-junio 2010?

- a) Menos del 10%
- b) 10% al 20%
- c) 20% al 30%
- d) 40% al 50%
- e) 50% al 60%
- f) 70% al 90%

g) 100%

12. Elija el o, los motivos por los cuales no ha llevado una planeación estratégica.

- a) Falta de dinero
- b) Cree que sea innecesario
- c) No tiene conocimiento sobre sus beneficios
- d) No sabe cómo llevar a cabo el proceso de la planeación estratégica

13. ¿Cómo lleva a cabo la toma de decisiones en la empresa?

- a) Evaluando las situaciones con algún tipo de mira a futuro
- b) Mediante corazonadas
- c) En base a situaciones o experiencias pasadas
- d) Toma opinión de los demás miembros de la empresa

14. ¿Su empresa cuenta con misión y visión?

- a) Si_____
- b) No_____

15. ¿Siente insatisfacción por la forma en que está siendo administrada la empresa?

- a) Si_____, ¿Por qué?_____
- b) No_____, ¿Por qué?_____

GRACIAS POR SU APRECIABLE TIEMPO.

Anexo 2. Tabulación de las respuestas

1. ¿Ha estudiado o tiene algún conocimiento sobre la administración de empresas?	
Si	217
No	48

2. ¿Qué antigüedad tiene la empresa?	
0 a 5 años	64
6 a 10 años	56
11 a 15 años	44
16 a 20 años	41
21 a 25 años	33
26 años en adelante	27

3. ¿Cuántas generaciones han pasado por la administración de la empresa?	
1	177
2	64
3	19
4	4
5	1

4. Durante el tiempo de operaciones de la empresa, ¿ha estado a punto de cerrarla por algún tipo de problema?	
Si	131
No	134

De ser SI la respuesta, selecciones el o los motivos de la lista que a continuación se presenta:	
Falta de dinero para operar	69
Mucha competencia	57
Problemas con el personal	22
Poca afluencia de consumidores	60
Mal manejo de recursos (económicos, tecnológicos y humanos)	27
Políticos y sociales	13

5. Tiene nociones sobre la planeación?	
Si	207
No	58

6. ¿Ha llevado a cabo una planeación estratégica en su empresa?	
Si	161
No	104

7. ¿Quién ha llevado a cabo la planeación estratégica?	
Personal interno	102
Personal externo	59

8. Seleccione a su consideración los beneficios que haya obtenido de la planeación estratégica realizada en su empresa	
Incremento en las ventas	77
Prevención de problemas	84
Mejóro la productividad de los trabajadores de la empresa	63
Visión de nuevas oportunidades de crecimiento y competitividad	45
Mayor y mejor manejo de recursos internos	39
Creación de nuevas fuentes de empleo	18
Expansión del negocio	54
Cuenta su negocio con mayor presencia en el mercado local y/o regional	40
Mejóro el enfoque sobre la forma de guiar y manejar la empresa	52
No recaer en incidencia negativas del pasado	33

9. En términos generales ¿Considera que existió un costo-beneficio al llevar a cabo la planeación estratégica, es decir lo que usted invirtió lo vio reflejado en resultados?	
Si	155
No	6

10. ¿Conoce otras empresas familiares que lleven a cabo o hayan llevado la planeación estratégica?	
Si	60
No	205

11. ¿En porcentajes, ¿qué tanto ha alcanzado sus objetivos en ventas en el semestre enero-junio 2010?		
Menos del 10 %	0	1
10% al 20%	5	10
20% al 30%	12	16
40% al 50%	14	34
50% al 60%	26	26
70% al 90%	68	14
100%	36	3

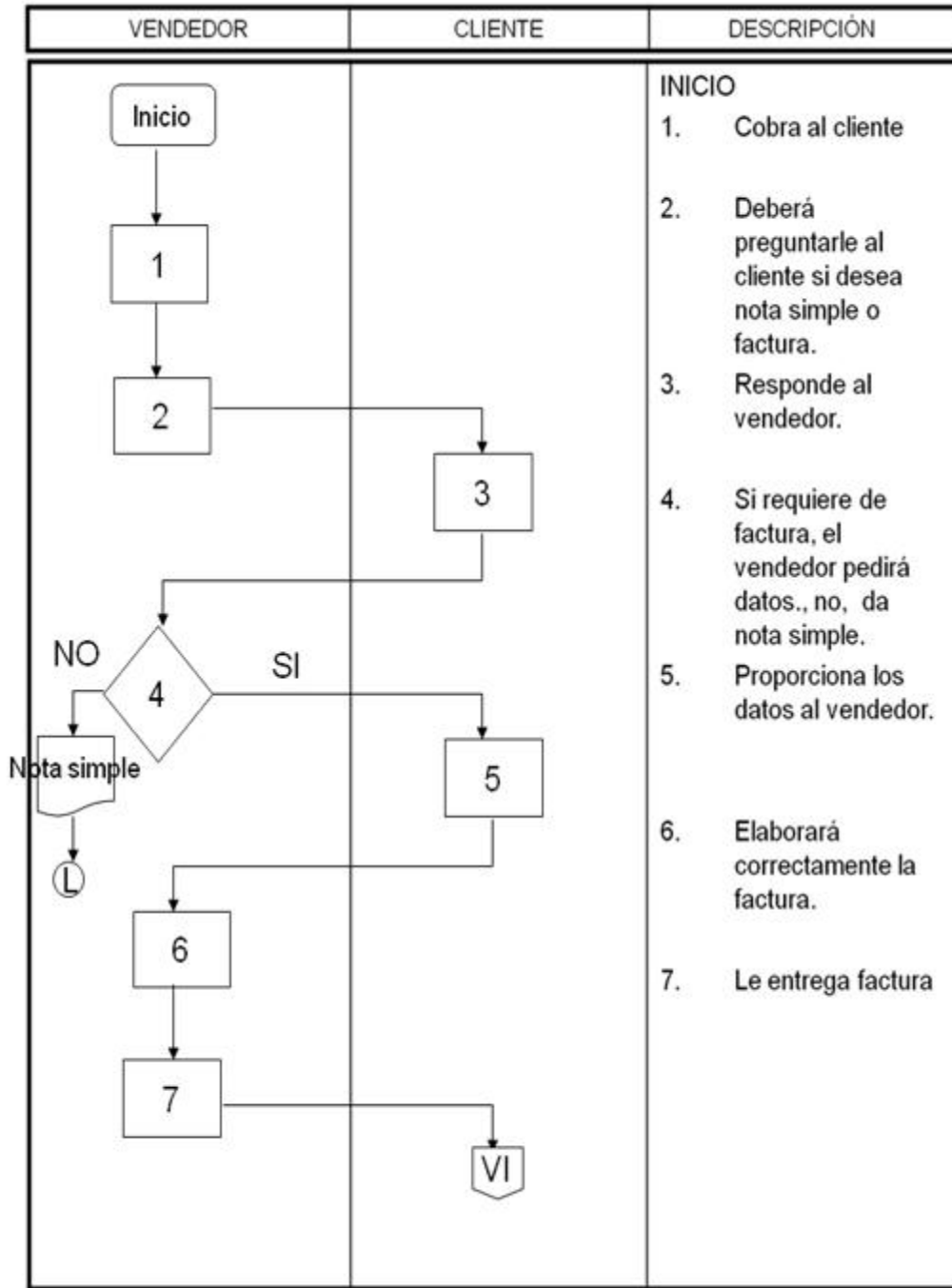
12. Elija el o los motivos por los cuales no ha llevado una planeación estratégica	
Falta de dinero	26
Cree que sea innecesario	16
No tiene conocimiento sobre sus beneficios	34
No sabe cómo llevar a cabo el proceso de la planeación estratégica	29

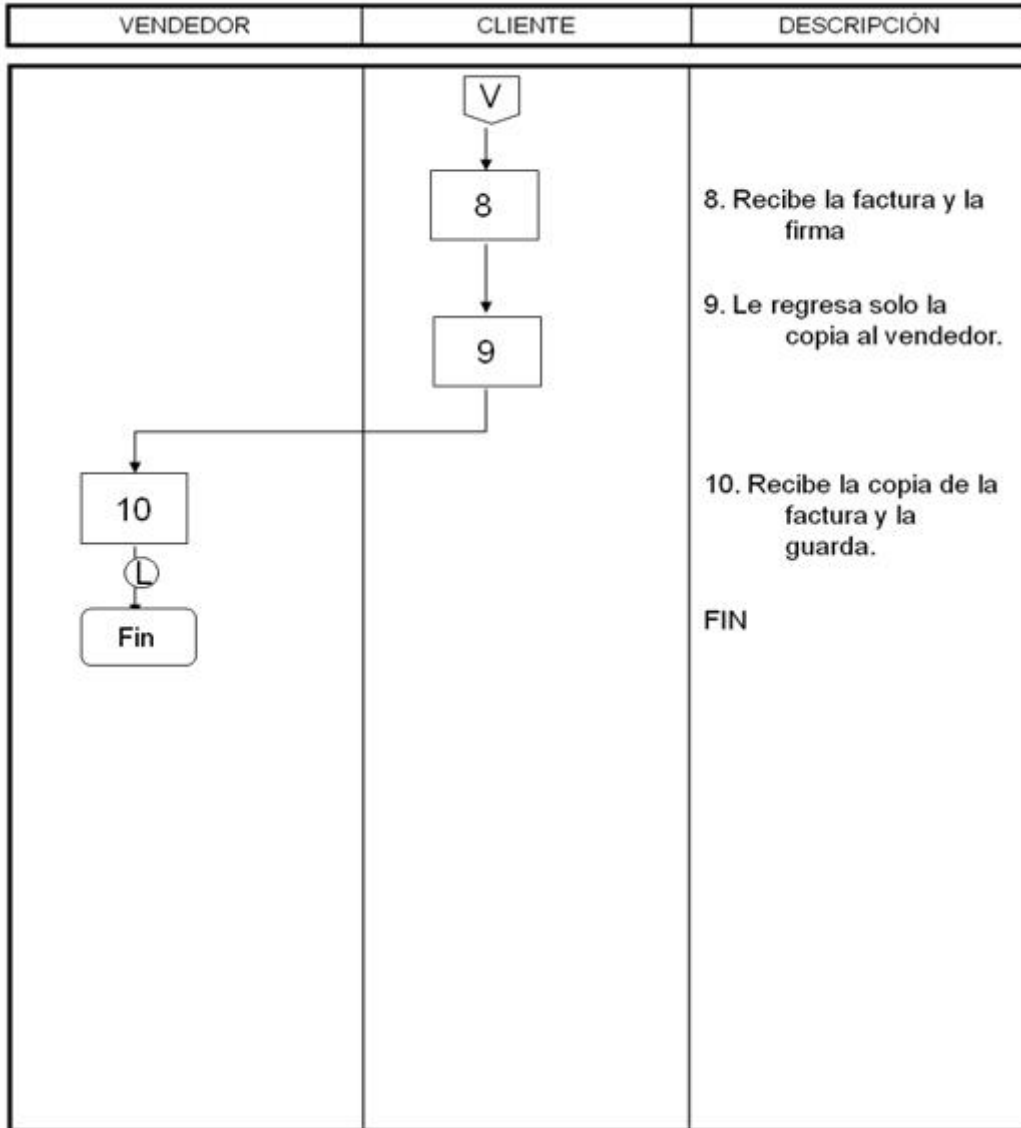
13. ¿Cómo lleva a cabo la toma de decisiones en la empresa?	
Evaluando las situaciones con algún tipo de mira a futura	27
Mediante corazonadas	5
En base a situaciones o experiencias pasadas	44
Toma opinión de los demás miembros de la empresa	28

14. ¿Su empresa cuenta con misión y visión?	
Si	56
No	48

15. ¿Siente insatisfacción por la forma en que está siendo administrada la empresa?	
Si	34
No	70

Anexo 3. Procedimiento para facturación o nota simple





BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

1. ÁLVAREZ Torrez, Martín G., ***Manual de planeación estratégica***, editorial Norma, Colombia, 2002.
2. AMAYA Amaya, Jairo, ***Gerencia, planeación & estrategia (fundamentos, modelos y software de planeación)***, Universidad de Santo Tomás, Colombia, 2006.
3. ANZOLA Rojas, Sérvulo, ***De la idea a tu empresa, un enfoque empresarial***, 3ª edición, editorial Mc Graw Gill, México, 2006
4. CHIAVENATO, Idalberto, ***Introducción a la teoría general de la administración***, 7ª edición, editorial Mc Graw Hill, México, 2007.
5. DAVID, Fred R., ***Conceptos de administración estratégica***, 9ª edición, editorial Pearson, México, 2003.
6. DE ZUANI, Elio, ***Introducción a la administración de organizaciones***, editorial Valleta, México, 2005.

7. HILL, Charles y Jones Gareth, **Administración Estratégica**, 8ª edición, editorial Mc Graw Hill, México, 2008.
8. KOONTZ, Harold, **Estrategia, planificación y control**, editorial Mc Graw Hill, México, 1991.
9. LEACH, Peter, **La empresa familiar**, 2ª edición, editorial Garnica, México, 1999.
10. MANUERA Alemán, José Luis, **Estrategias de Marketing**, editorial ESIC, Madrid, 1997.
11. MERCADO H, Salvador, **Administración de pequeñas y medianas empresas estrategias de crecimiento**, México, editorial PAC, 2006.
12. MÜNCH, Galindo y García Martínez, **Fundamentos de administración**, 7ª edición, editorial Trillas, México, 2006
13. REYES Ponce, Agustín, **Administración moderna**, editorial Limusa, México, 2004.
14. ROBINS, Stephen, **Administración**, 8ª. Edición, editorial Pearson, México, 2005.
15. ROBINS, Stephen y Decenzo David, **Fundamentos de administración**, 3ª edición, editorial Pearson educación, México, 2002.
16. RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, **Introducción a la administración con enfoque de sistemas**, editorial Cengage Learning, México, 2003.
17. SALLENAVE, Jean-Paul, **Gerencia y planeación estratégica**, editorial Norma, Colombia, 2002.
18. STEINER, George, **Planeación estratégica**, editorial Patria, México, 2009.

19. VALDÉS Hernández, Luis Alfredo, ***Planeación estratégica con enfoque sistémico***, Fondo editorial FCA, México, 2005.