



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE
SISTÉMICO COMO HERRAMIENTA PARA LA EXPANSIÓN
DE LA EMPRESA BOMBAS Y REFACCIONES DE TIERRA
BLANCA, VER”.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

NARUBI MARTÍNEZ ITURRIBARRÍA

Asesor de Tesis

Mtra. Susana Sánchez Solís

Revisor de Tesis

L.A.E. José Antonio Olmedo Bolaño



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.

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO I METODOLOGIA	
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Justificación.....	4
1.3. Objetivos	5
1.4 Hipótesis	6
1.5 Variables	7
1.6 Definición de variables.	7
1.6.1 Definición conceptual.....	7
1.6.2 Definición operacional.....	9
1.7 Tipo de estudio.....	9
1.8 Diseño de la investigación.....	10
1.9 Población y muestra.....	10
1.10 Instrumento de medición	10
1.11 Recopilación de datos	11
1.12 Proceso	11
1.13 Procedimiento	11
1. 14 Análisis de datos	12
1.15 Importancia del estudio	13

1.16 Limitaciones del estudio	13
-------------------------------------	----

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1 Planeación Estratégica.....	14
2.1.2 Antecedentes de la Planeación Estratégica.....	16
2.1.3 Conceptos básicos sobre Planeación Estratégica	18
2.1.4 Funciones de la Planeación Estratégica.....	19
2.1.5 Proceso de la Planeación Estratégica	19
2.1.5.1 Fase filosófica.....	20
2.1.5.2 Fase analítica	25
2.1.5.3 Fase operativa.....	28
2.1.6 Planeación Estratégica con enfoque sistémico (tres vectores).....	28
2.1.7 Modelo organizacional de los tres vectores	29
2.1.8 Análisis de las condiciones del pasado.....	31
2.1.9 Análisis de las condiciones presentes	32
2.1.10 El futuro tendencias y prospectiva organizacional	34
2.1.11 Visión y Valores de acuerdo al modelo de los tres vectores	35
2.1.12 Líneas genéricas de acción o estrategias.....	37
2.1.13 Organización y evaluación de las estrategias.....	38
2.1.14 Área motriz	40
2.2 Expansión empresarial.....	42
2.2.1 La empresa y su necesidad de crecimiento.....	43
2.2.2 Errores más comunes de los empresarios.....	44
2.2.3 El cambio para el crecimiento organizacional.....	44
2.2.3.1 Innovación financiera.....	46
2.2.3.2 Innovación en expansión geográfica	47
2.2.3.3 Innovación en producto	48
2.2.3.4 Innovación en el servicio	49

2.2.4 Ventas.....	51
2.2.5 Las claves del éxito por Mario Borghino	52

CAPITULO III RESULTADOS

3.1 Presentación de la empresa.....	55
3.2 Determinación del primer vector	57
3.3 Determinación del segundo vector.....	59
3.4 Determinación del tercer vector	66
3.5 Identificación del F.O.D.A (escenario global)	68
3.6 Análisis de las condiciones del pasado	79
3.7 Planeación por las condiciones del futuro, tendencias y prospectiva organizacional.....	86
3.8 Plan Estratégico	92
3.8.1 Presentación de la empresa “Bombas y Refacciones”	92
3.8.2 Misión “Bombas y Refacciones”	93
3.8.3 Visión “Bombas y Refacciones”	93
3.8.4 Valores “Bombas y Refacciones”	94
3.8.5 Estrategias motrices “Bombas y Refacciones”	95

CAPITULO IV CONCLUSIONES

4.1 Conclusiones.....	96
4.2 Sugerencias	98
Bibliografía	100

INTRODUCCION

El presente proyecto de investigación se llevó a cabo con la finalidad de diseñar una planeación estratégica con enfoque sistémico, la cual es un proceso por el que se proyectan las organizaciones hacia el futuro; creando para esto su misión, visión, valores, objetivos y sus estrategias con el fin de lograr una ventaja competitiva que la diferencie de la competencia, la haga permanecer en el mercado y le otorgue los elementos necesarios para que pueda expandirse hacia otros puntos.

Mencionado lo anterior se describe el proceso de aplicación de planeación estratégica con enfoque sistémico a la empresa “Bombas y Refacciones” de la ciudad de Tierra Blanca, Ver., ya que dicha organización desea expandirse hacia otras ciudades del sur del estado de Veracruz.

En el primer capítulo de este proyecto se define la metodología en la cual se cimentó la investigación, esbozando la justificación, el planteamiento del problema, las hipótesis y los objetivos a alcanzar, puntos que ayudaron al desarrollo de este trabajo.

Para la realización del capítulo siguiente fue necesario e importante crear el marco teórico en el cual se plasmó todo lo relacionado con la planeación estratégica

desde sus antecedentes hasta las funciones que realiza; como a su vez la planeación estratégica con su enfoque sistémico para contar con bases sólidas que impulsaran la expansión de la empresa “Bombas y Refacciones” de la ciudad de Tierra Blanca, Ver.,

Posteriormente en el Capítulo III se hace la narración del Plan Estratégico con enfoque sistémico para identificar y vislumbrar la posibilidad de expansión de dicha empresa, iniciando a través de la presentación de la empresa, la determinación de los tres vectores que forman el enfoque sistémico, plasmando su misión, visión, valores y estrategias adjuntándose a todo esto la realización del análisis FODA del cual se desprende el diagnóstico para obtener un panorama del entorno en que se encuentra la empresa “Bombas y Refacciones” de Tierra Blanca, Ver.

Considerando este análisis se inició el desarrollo de las estrategias motrices, las cuales proporcionan a la organización los puntos clave que la empresa necesita llevar a cabo para que pueda darse la expansión que se está buscando hacia otras ciudades del sur de Veracruz.

Para finalizar se describe en el Capítulo IV las conclusiones de la investigación así como las sugerencias que la empresa “Bombas y Refacciones” de Tierra Blanca, Ver., podría tomar en cuenta para cimentarse bien en el mercado en el que opera y expandirse hacia el sur de Veracruz.

Con este trabajo de investigación se proyecta ofrecer alternativas para la expansión de la empresa “Bombas y Refacciones” de Tierra Blanca, Ver., desde el punto de vista administrativo a través de una planeación estratégica con enfoque sistémico y su procedimiento para que el propietario de la organización cuente con las herramientas necesarias que lo lleven tanto a un crecimiento interno como a la expansión buscada.

CAPITULO I

Metodología de la investigación

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad el hecho de que una persona como empresario posea el conocimiento preciso para llevar la administración general de una organización, limita en ocasiones la oportunidad de que otros individuos puedan realizar el trabajo en sucursales o agencias, esto genera pérdidas de inventario, maquinaria, equipo de trabajo, proveedores, clientes, empleados, desequilibrio en las finanzas, entre otros factores dependiendo el giro y tamaño de la misma.

La empresa Bombas y Refacciones de Tierra Blanca, Ver. ha buscado la oportunidad de abrir sucursales hacia el sur del estado, ya que desea estar más cerca de sus clientes habituales así como de compra frecuente; con el fin de brindarles un servicio más personalizado y de mejor calidad. También ha buscado crecer dado que en los últimos años se ha convertido en una organización muy rentable por la zona en que la que se encuentra y por los servicios que presta a diferencia de su competencia.

En la organización mencionada existe el problema de que solo el dueño de la empresa conoce la cartera de proveedores, que productos comprar en ciertas épocas del año, fechas de pago, tiempos de crédito, clientes con alto volumen de compras, clientes que se les otorga crédito, los días que estos tienen para pagar, políticas de compra y venta, ciertas funciones en el área de reparación de bombas y sueldos de los trabajadores; esto representa en parte la nula planeación que se ha realizado en lo que respecta al manejo interno, desarrollo y crecimiento; viendo limitada la expansión.

Es una empresa familiar que inicio operaciones el 5 de agosto de 1998; desde ese momento hasta el día de hoy ha sido administrada y controlada por su propietario; él desea que la empresa continúe en manos de la propia familia y de las generaciones futuras por lo que él pretende dejar bien cimentada la organización para evitar futuros conflictos en cuestiones de operaciones de la institución ya sea en ausencia de él y en presencia de quienes formen el personal operativo y administrativo de la empresa y dar así un mayor desarrollo en cuestiones laborales, sociales y de progreso en el campo agrícola y a su vez ir obteniendo la expansión de la organización hacia otras ciudades del estado.

1.2 Justificación

En toda la república mexicana existen numerosas empresas familiares que no cuentan con un sistema que se adecue a sus necesidades, por lo cual se generan problemas tales como diferentes objetivos entre los miembros que forman parte de la organización, heterogéneos criterios para manejar el negocio, dificultad para separar lo empresario de lo familiar, desconfianza, difícil comunicación interna, resistencia a la capacitación y a la profesionalización y la centralización del manejo de la empresa; algunos de estos aspectos se presentan de manera visible en la empresa Bombas y Refacciones de Tierra Blanca, Ver.

Es por esto que existió un gran interés en cimentar la empresa mediante la realización de una planeación estratégica con enfoque sistémico donde se identificó y estableció un esquema adecuado para la organización y su expansión; de tal forma que esta sirviera como eje para generar por si misma beneficios, sin la presencia del patrón, pudiendo coordinar sus procesos y obtener el crecimiento que se estaba buscando.

Lo mencionado le permitiría a la empresa dirigirse de forma independiente y creativa, de tal modo que se pueda lograr el compromiso de cada uno de los elementos que conforman la organización para la consecución de los objetivos organizacionales y la ampliación hacia otros mercados.

Por lo tanto la pregunta a responder para la presente tesis fue:

¿La planeación estratégica con enfoque sistémico (de los tres vectores) contribuirá a diseñar estrategias que permitan la expansión de la empresa Bombas y Refacciones de Tierra Blanca Ver?

1.3 Objetivos

General

Diseñar a través de la planeación estratégica con enfoque sistémico las alternativas que permitan la expansión de la empresa Bombas y Refacciones de Tierra Blanca, Ver.

Específicos

- Conocer los aspectos clave de la planeación estratégica con enfoque sistémico.
- Comprender la metodología de la planeación estratégica con enfoque sistémico.
- Realizar la matriz FODA de la empresa Bombas y Refacciones de Tierra Blanca, Ver.
- Analizar la situación actual de la empresa Bombas y Refacciones de Tierra Blanca, Ver.
- Esquematizar alternativas para la expansión de la empresa.

1.4 Hipótesis

De trabajo

La planeación estratégica con enfoque sistémico coadyuvará en la expansión de la empresa Bombas y Refacciones de Tierra Blanca, Ver.

Nula

La planeación estratégica no coadyuvará en la expansión de la empresa Bombas y Refacciones de Tierra Blanca, Ver.

Alternativa

Si se realiza una planeación estratégica con enfoque sistémico se encontrarán las fortalezas y debilidades de la empresa y se podrá mejorar su desempeño de la misma en el mercado.

1.5 Variables

Variable Independiente: Planeación estratégica con enfoque sistémico.

Variable Dependiente: Expansión de la empresa “Bombas y Refacciones” de la ciudad de Tierra Blanca, Ver.

1.6 Definición de variables

Para el desarrollo del presente trabajo de tesis, fue necesario describir de manera objetiva las variables, con el fin de ir creando un escenario conceptual que permitiera fijar los aspectos claves del proceso.

1.6.1 Definición conceptual

La planeación “Es un proceso mediante el cual se definen los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlos y se formulan programas para integrar y coordinar las actividades a desarrollar por parte de la compañía”.¹

¹ Bernal, Torres, César Augusto y Sierra, Arango, Hernán Darío, *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*, ed. Pearson Educación de México S.A de C.V., 2008, p.49.

La Planeación Estratégica se define como “Proceso mediante el cual se proyectan las organizaciones hacia un futuro deseado a partir de la definición de la misión, fin global de la organización, la visión, estado futuro deseado, el establecimiento de objetivos a largo plazo y la definición de estrategias, forma de lograr cierta ventaja para la organización frente a la competencia, para el logro de los objetivos, sobre la base de un conocimiento permanente del entorno interno y externo de la organización”.²

Otra enunciación de la variable sería. “Proceso sistemático de construir el futuro de las organizaciones, fundamentado en un conocimiento riguroso de su entorno externo e interno, para formular los objetivos y estrategias que le permiten a cada organización diferenciarse en el logro de los objetivos y ser más competitivas.”³

Considerando las conceptualizaciones anteriores se puede describir como planeación estratégica con enfoque sistémico al proceso que permite identificar diversos aspectos que se integran y se establecen de forma coordinada con el fin de alcanzar la permanencia de la organización.

Lo que respecta a la palabra Expansión se define como “Aumento de la producción de una cosa para que llegue a un mayor número de personas”.⁴

La Expansión empresarial es “El crecimiento que se obtiene al aumentar el número de tiendas en las que los clientes pueden comprar productos y servicios de la misma calidad.”⁵

Las empresas de expansión suponen la apertura a nuevas tiendas en diferentes lugares físicos al mismo tiempo manteniendo la ubicación actual del negocio.

² Johnson, Gerry, Scholes, Kevan y Whittington, Richard, *Dirección estratégica*, ed. Pearson Prentice Hall, Madrid, 2006, p.6.

³Ibídem, p. 52

⁴Foronda, Eladio Pascual, *Diccionario de lengua española*, ed. Larousse editorial, S.L., 2007, p. 26

⁵<http://www.businessdictionary.com/definition/business-expansion.html>

Otra mención a la variable sería “La expansión obedece a identificar la forma en que se puede crecer, hay negocios que se expanden mediante incrementar los puntos de venta, otros al incrementar la oferta de productos y uno más diversificando el mercado”.⁶

1.6.2 Definición operacional

La importancia de una planeación estratégica con enfoque sistémico para la expansión de la empresa Bombas y Refacciones de Tierra Blanca, Ver radica en que esta proporciona un modelo organizacional de referencia para la administración, funcionamiento, permanencia y/o crecimiento de la organización.

Se define por medio de la planeación estratégica; la misión, la estructura organizacional, visión, valores, estrategias, etc. Considerando una base sustentable para su crecimiento y bienestar a largo plazo y a así establecer mejores condiciones de dirección a las actividades y mejoramiento a los servicios que se prestan.

1.7 Tipo de estudio

Es de orden descriptivo porque se definieron los aspectos claves de la planeación estratégica con enfoque sistémico, considerando el modelo organizacional de los tres vectores en la empresa Bombas y Refacciones de Tierra Blanca, Ver analizando las características que permitieran la expansión de la empresa.

⁶ <http://ppbconsultores.com.mx/2007/12/19/como-se-disena-el-plan-de-expansion-de-un-negocio/>

1.8 Diseño de la investigación

Es de campo y de orden descriptivo ya que se realizó dicha investigación dentro de la empresa Bombas y Refacciones de Tierra Blanca, Ver. Analizando aspectos internos que facilitaron el conocimiento de su funcionalidad en el ámbito administrativo y descriptivo porque por medio de la planeación estratégica con enfoque sistémico se conoció el estatus, elementos y procesos actuales de la empresa con el fin de determinar alternativas que permitieran su expansión en un tiempo longitudinal.

1.9 Población y muestra

Para esta investigación no se utilizó ningún tipo de población y muestra debido a que se trabajó directamente con el dueño de la empresa Bombas y Refacciones de Tierra Blanca, Ver. Y con información o datos de la misma empresa.

1.10 Instrumento de medición

El instrumento de medición que se utilizó fueron los indicadores proporcionados por el dueño de la empresa. Los cuales fueron.

- De resultado
- De tiempo
- De desempeño

A través de informes, reportes, observación directa y demás documentación e información que proporcionó el dueño de la empresa.

1.11 Recopilación de datos

En la investigación se utilizaron estados financieros de la empresa, reportes de las facturas de compra a proveedores, notas y facturas de ventas, cartera de clientes, inventario, documentos oficiales de la organización, así como documentos proporcionados por el dueño de la empresa Bombas y Refacciones de Tierra Blanca, Ver. Esto por parte de la empresa, pero también se reunió información a través de acervos bibliográficos y páginas de internet.

1.12 Proceso

El proceso de la investigación se integró por:

- Presentarse en la empresa Bombas y Refacciones de Tierra Blanca, Ver.
- Requerir la autorización por parte del dueño para conocer la organización.
- Conversar con el dueño de la empresa para conocer los aspectos que él considera que se necesitan tratar.
- Realizar la recopilación de información referente a los puntos mencionados por el propietario de dicha entidad.
- Elaborar un análisis por medio de una planeación estratégica con enfoque sistémico utilizando el modelo de los tres vectores.
- Determinar las recomendaciones.

1.13 Procedimiento

- Fue necesario acudir a la empresa Bombas y Refacciones ubicada en Tierra Blanca, Ver. con el fin de realizar el primer contacto con el dueño de

la empresa, a fin de exponerle el interés por la investigación y diseño de un plan estratégico.

- Se le presento verbalmente al dueño de dicha empresa la temática del proyecto de tesis y así establecer un diálogo para conocer el funcionamiento, estructura, organización y procedimientos con los que opera dicha organización.
- Se realizaron varias visitas con el fin de preguntarle al dueño aspectos claves de la iniciación de la empresa, conocer cuáles son los puntos que se necesitan analizar, así como las perspectivas que se tienen del negocio.
- Se sustentó a través de la indagación de material, observación directa y comentarios referentes a aspectos claves que fueron necesarios para obtener un panorama general de lo que era la empresa, como funciona y sus requerimientos futuros de la misma.
- Se aplicó el procedimiento del modelo de los tres vectores para un plan estratégico, basado en la información recopilada y la proyección que se desea de la empresa, conformando con ello un plan estratégico claro que coadyuvara al logro de objetivos organizacionales.
- Fue importante aportar ideas que facilitaran el uso del plan estratégico.

1.14 Análisis de datos

El análisis de datos se llevó a cabo por medio de los indicadores que el dueño de la empresa compartió, así mismo la información que se obtuvo a través del proceso de investigación del marco teórico referente a la planeación estratégica con enfoque sistémico para conocer y aplicar los principios que llevaron a contribuir a cimentar a la organización y proporcionar esquemas que facilitaran la expansión.

1.15 Importancia del estudio

El estudio se realizó con el objetivo de conocer los motivos por los cuales la organización no se ha podido establecerse correctamente para alcanzar la expansión que ha buscado y deseado.

1.16 Limitaciones del estudio

La presente investigación no presentó ningún tipo de obstáculo para su realización ya que hubo disposición por parte del dueño de la empresa Bombas y Refacciones de Tierra Blanca, Ver para llevar a cabo la planeación estratégica con enfoque sistémico para mejorar la empresa y alcanzar la expansión que se está buscando así como también mejorar otros aspectos que lo requieran y sean importantes para la organización. Así mismo la documentación fue suficiente de manera física y virtual.

Capítulo II

Marco teórico

2.1. Planeación Estratégica

En un mundo tan cambiante como en el que se está viviendo las empresas se enfrentan a grandes desafíos como la incertidumbre del mercado, la desigualdad, la internacionalización, la competitividad, clientes insatisfechos, la globalización, alta y baja de precios, el cierre de ciertos mercados, entre otros. Por eso es importante que las organizaciones lleven una administración estratégica correcta para la estabilidad y la competitividad de la organización en el mercado.

“Para la permanencia y la competitividad en este nuevo ambiente de las organizaciones, se requieren habilidades específicas que incluyen, entre otras, las capacidades de:

- Conocer el entorno de forma permanente para responder a sus cambios y retos.

- Utilizar de forma inteligente los recursos limitados de parte de las respectivas organizaciones.
- Anticiparse y responder a las necesidades cambiantes y exigentes de los clientes.
- Adaptarse a los rápidos cambios tecnológicos, tanto los relacionados con los procesos productivos como los relacionados con las TIC.
- Administrar de manera efectiva aquello que la empresa hace mejor que sus competidores.
- Estructurar de forma creativa estratégica las actividades, responsabilidades y autoridad, con el propósito de que los objetivos de las respectivas organizaciones se logren de manera efectiva y competitiva.
- Dirigir de forma creativa, de tal modo que se logren el compromiso y la motivación de todas y cada una de las personas en la organización para la consecución de los objetivos corporativos u organizacionales.
- Evaluar y retroalimentar el desempeño organizacional e individual de forma estratégica, con el propósito de realizar los ajustes necesarios para la competitividad de las personas que laboran en la organización y, por ende, la competitividad de ésta.”⁷

La Planeación Estratégica es muy importante para la empresa ya que por medio de ella se planean y se toman decisiones futuras que ayudarán a la permanencia de la organización puesto que se prevé el futuro así como el desarrollo de los objetivos para el funcionamiento de esta.

Por eso es necesario que las empresas administren de una manera estratégica que les permita diferenciarse de su competencia y a su vez crear una actitud positiva para todo el personal que trabaja dentro de dicha organización para lograr el máximo provecho de sus recursos ya que el éxito de una empresa no solo

⁷Bernal, Torres, César Augusto y Sierra, Arango, Hernán Darío, *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*, ed. Pearson Educación de México S.A de C.V., 2008, p.63.

depende de sus directivos ni de las decisiones que se tomen sino también del personal que trabaja dentro de esta.

2.1.2 Antecedentes de la Planeación Estratégica.

“El término estrategia proviene del griego strategos que significa un general, stratego es un verbo griego que se refiere a planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos.

La palabra estrategia se utilizó inicialmente en un contexto militar y político, aunque posteriormente se utilizó en el contexto mercantil en la Grecia antigua por Sócrates cuando señaló que en toda tarea es necesario planear para alcanzar los objetivos. Dicho punto de vista desapareció durante un tiempo y reapareció hasta la segunda guerra industrial”.⁸

La expresión estrategia fue necesaria tanto en funciones militares como en argumentos mercantiles para alcanzar los objetivos en un tiempo determinado; La segunda guerra industrial fue un proceso de innovaciones tecnológicas, científicas, sociales y económicas en el cual se empiezan a observar el surgimiento de nuevas técnicas de producción lo que provocó que el sistema económico madurara y se establecieran nuevos cambios dando lugar al resurgimiento de la Planeación Estratégica.

Durante la segunda revolución industrial surge un nuevo concepto de empresa que utilizaba una estructura organizacional para coordinar y administrar sus funciones lo cual se adaptó rápidamente al sistema de planeación para las empresas con el objetivo de que al momento de usar las estrategias se cubriera la diferencia entre lo que es una empresa y lo que debe de ser.

⁸ http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ladi/carmona_m_bf/capitulo2.pdf

En ese ambiente de conflicto militar surgió la necesidad de idear nuevas técnicas de investigación de operaciones que sentaron las bases para la utilización de un análisis cuantitativo en una planeación estratégica de manera formal.

“El término Planeación Estratégica se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta. Durante esos años, la Planeación Estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas.

En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban obsesionadas con la Planeación Estratégica; sin embargo, después de ese auge, la Planeación Estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la Planeación Estratégica.”⁹

La Planeación Estratégica ha sido un auge en toda la extensión de la palabra, la interrupción de esta en los años ochenta fue debido a las circunstancias que se presentaban en ese tiempo debido a los conflictos originados por la guerra fría. La satisfacción de las necesidades que se estaban presentando en ese momento requería de una planeación eficaz para solucionarlas; con esto resurge la Planeación Estratégica.

Hoy en día la Planeación Estratégica es un camino fundamental al momento de iniciar operaciones en un negocio, ya que ayuda a que los riesgos de competencia, financieros, de producción, contables, administrativos y demás que corren todas las empresas se minimicen y se pueda saber si la entidad económica llegará al triunfo o al fracaso de sus metas proyectadas mediante este proceso que involucra a todos los miembros de la organización.

⁹Fred, R., David, *Conceptos de administración Estratégica*, ed. Pearson Educación, México 2003. P.5

2.1.3 Conceptos básicos sobre Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica “Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.”¹⁰

De acuerdo con el autor Martin Álvarez la Planeación Estratégica “Es el proceso mental que realiza generalmente año con año el equipo directivo para diseñar e implantar el plan estratégico que le permitirá enfrentar con éxito el cambio organizacional.”¹¹

Otra enunciación de Planeación Estratégica es “Elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.”¹²

El autor Leonard Goodstein la define como “Proceso de proyectar las organizaciones al futuro mediante la definición de su misión y visión, el establecimiento de los objetivos a mediano y largo plazo, y la definición de las estrategias para el logro de los mismos de forma diferenciada de la competencia a partir de un análisis del entorno”.¹³

Una vez analizando los conceptos anteriores se puede entonces señalar que la Planeación Estratégica es un proceso donde se desarrollan procedimientos y estrategias para alcanzar los objetivos y propósitos de la organización.

¹⁰http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default3.asp

¹¹ Álvarez, Torres, Martin G., *Manual de planeación estratégica*, ed. Panorama Editorial S.A. de C.V., México, 2006, p. 28

¹²<http://definicion.de/planeacion-estrategica/>

¹³ Goodstein, Leonard. Et al., *Planeación Estratégica aplicada*, ed. McGraw-Hill, Bogotá, 2001, p.5

2.1.4 Funciones de la Planeación Estratégica

Todas las organizaciones de origen comercial deben estar sostenidas por actividades que le generen rendimientos, utilidades y beneficios por lo cual es necesario la formulación de una Planeación Estratégica adecuada.

Las funciones principales de la Planeación Estratégica dentro de una empresa son:

- Proveer estabilidad a la organización en el desarrollo de sus operaciones.
- Lograr una mayor competitividad de sus recursos.
- Asegurar el crecimiento y fortalecimiento de dicha entidad.
- Formular objetivos claros y precisos que indiquen el rumbo del negocio.
- Brindar a los directivos lineamientos lógicos en el desarrollo de las actividades para alcanzar los objetivos a largo plazo.
- Realizar un análisis del entorno y conocer sus cambios.

Las empresas no se deben desempeñar de una manera improvisada por lo tanto es importante conocer las funciones necesarias para lograr un buen ejercicio económico y a su vez cumplir con los objetivos planteados.

Por medio de la implementación de estas actividades se podrá obtener una maximización en el logro de las metas proyectadas por la entidad y de esta manera contribuir al crecimiento esperado.

2.1.5 Proceso de la Planeación Estratégica

Para iniciar es indispensable conocer las metas organizacionales, definir las estrategias para lograrlas, realizar un análisis organizacional y desarrollar planes para la implementación de tácticas y objetivos.

Se llega a dichos puntos a través de las fases del proceso de la Planeación Estratégica las cuales son:

- Fase filosófica: En esta etapa se hace o se modifica la misión de la empresa, la visión y las políticas.
- Fase analítica: Se definen los objetivos organizacionales, el análisis externo e interno de la entidad y se determinan las estrategias.
- Fase operativa: Se especifica el plan de acción, sus actividades y los responsables del desarrollo de dicho plan.

Estas etapas engloban un modelo de Planeación Estratégica fácil y entendible para cualquier tipo de empresa ya sea grande, mediana o pequeña lo cual ayuda a llevar una administración correcta.

2.1.5.1 Fase filosófica

“La denominada filosofía organizacional o corporativa es la forma de pensar o la identidad que caracteriza a las organizaciones o corporaciones, extendiendo el término corporación a la compañía diversificada, es decir, con varias unidades de negocio, en las que cada unidad de negocio es toda una empresa, o filial de una casa matriz.

Es importante que todo plan estratégico comience con la definición o declaración de la filosofía organizacional o corporativa, ya que todos y cada uno de los demás aspectos del plan deben responder y estar alineados con dicha filosofía, la cual comprende los siguientes aspectos:

- La misión
- La visión

- Los valores y la cultura organizacional
- Las políticas”¹⁴

En una empresa la estructuración de la filosofía organizacional es muy importante ya que se define a la empresa, se le identifica y se diferencia de la competencia y a su vez hace que el personal que la conforma se sienta parte de ella dado que se conducen por los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, etc.

Misión

“Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión”¹⁵

La misión es un punto muy importante dentro de la empresa ya que a través de esta se conoce a la organización, es decir, cual es el giro del negocio, su alcance, las actividades que en un futuro pueden llegar a realizarse; como también brinda claridad a los integrantes de la empresa, ya que les permite comprender cómo se relacionan las actividades que se desempeñan dentro de dicha entidad con el objetivo principal de la misma.

Las características principales de una misión son:

- Una enunciación clara y precisa
- Saber el segmento de clientes a los que se dirige la empresa.
- Los recursos con los que la organización cuenta para satisfacer las necesidades tanto internas como externas.

¹⁴Bernal, Torres, César Augusto y Sierra, Arango, Hernán Darío, *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*, ed. Pearson Educación de México S.A de C.V., 2008, p.68.

¹⁵ http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm

- Refleje lo que es la organización

“Una buena declaración de la misión debe comunicar emociones y sentimientos que despierten interés por la organización o corporación.”¹⁶

Cabe mencionar que las emociones y sentimientos deben de ser transmitidos a todo el personal que elabora dentro de ella, así como a los clientes, los proveedores y a la sociedad en general.

Visión

“Es ver hacia donde queremos llegar”¹⁷

Es la descripción de una imagen proyectada hacia el futuro de cómo se quiere ver la organización con un objetivo atractivo para la empresa. La visión proporciona dirección a la organización para lograr esa imagen que se deseó en el futuro.

Al equivalente que la misión, la visión debe de ser compartida por todo el personal que trabaja dentro de la organización, esta debe de ser motivadora, inspirada y realista.

La visión representa la esencia que guía la iniciativa de la entidad, de ella se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un propósito y en la misma dirección a todos los que forman parte de la organización.

¹⁶Aceves, Ramos, Víctor Daniel, *Dirección estratégica*, ed. McGraw-Hill, México, 2005, p.98

¹⁷Yates, Carmen, *La empresa sabia*, ed. Ediciones Díaz de Santos, España, 2008, p. 2

Los valores y cultura organizacional

Se define a los valores como “Creencias fundamentales que nos ayudan a preferir y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro”¹⁸

Hoy en día los valores se han convertido en una parte fundamental dentro de la organización, ya que ellos conforman el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes.

Los valores organizacionales se deben reflejar en los detalles que realiza el personal diariamente, para que estos puedan tener el sentido que la organización les otorgo.

Con el paso de los años los valores se han agrupado de acuerdo a las empresas en:

- Valores humanos
- Valores organizacionales

Dentro de la clasificación de valores humanos se tiene honestidad, puntualidad, responsabilidad, familia, comunicación, respeto y la alegría entre otros.

Como valores organizacionales “Profesionalidad, sentido de pertenencia a la organización, responsabilidad ante el trabajo, amor al trabajo, cooperación entre los miembros, solidaridad humana, amor a la patria y honradez.”¹⁹

¹⁸ Jiménez, Juan Carlos, *El valor de los valores en las organizaciones*, ed. Ediciones de Cograf Comunicaciones, Venezuela, P. 30

¹⁹ <http://es.scribd.com/doc/11474504/Valores-Organizacionales>

Una óptima administración es aquella que tiene una buena definición de los valores organizacionales que son compartidos y practicados por cada uno sus miembros.

Los valores deben ser practicados por todos los miembros de la empresa y a su vez se requiere que formen parte de la cultura organizacional.

Una cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y comportamientos que tienen en común los integrantes de la empresa. Expresa los valores y todas las creencias que los trabajadores llegan a compartir dentro de la entidad.

Políticas

Otro punto importante dentro de la filosofía organizacional es la creación de políticas ya que estas son primordiales en la toma de decisiones, es decir las políticas son lineamientos que se establecen para permitir tomar decisiones dentro de la empresa y a su vez ayudan al logro de los objetivos organizacionales.

Para Koontz y Weihrich²⁰, las políticas ayudan a decidir asuntos antes de que se conviertan en problemas, evitando la repetición de situaciones iguales o similares cada vez que se presentan; unifican criterios y facilitan la delegación de autoridad en el interior de las organizaciones, donde existen diferentes tipos de políticas, tales como:

- Políticas de precios
- Políticas de ventas
- Políticas para la formulación de planes estratégicos
- Políticas de contratación de personal

²⁰Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, *Essentials of management*, ed. McGraw-Hill education, México 2006, p.131

- Políticas de salarios
- Políticas de presupuestos
- Políticas de endeudamiento
- Políticas de financiamiento

2.1.5.2 Fase analítica

Esta etapa del proceso de la Planeación Estratégica comprende el análisis interno como el externo de la organización, los objetivos, la identificación y definición de estrategias.

El análisis interno persigue a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa que permitan definir los objetivos y estrategias en un tiempo determinado.

Este tipo de diagnóstico ayuda a la organización a tener un conocimiento real de sí misma lo cual apoya a la entidad a generar resultados positivos y deseados.

El estudio se lleva a cabo mediante una evaluación de fortalezas y debilidades que presenta la empresa en cuanto a sus recursos y capacidades de cada una de sus áreas.

Los puntos que se evalúan son:

- Directivos
- Personal
- Finanzas
- Tecnología
- Publicidad

- Producción.

Es muy importante la evaluación de estos puntos ya que de esta forma la empresa llega a conocerse y a formular estrategias adecuadas para la definición de sus ventajas competitivas.

El análisis externo consiste en detectar y evaluar las oportunidades y amenazas que suceden en el entorno de la organización para conocer a que se enfrentara en el presente y en el futuro.

“Son varias las fuerzas del ambiente externo que influyen en la organización, tales fuerzas se dividen en cinco categorías principales

- Socioculturales
- Tecnológicas
- Económicas
- Político-legales
- Globales”²¹

La razón de realizar este análisis externo es detectar las oportunidades y amenazas; de tal forma que se puedan formular las estrategias para eludir los peligros que pueda correr la organización y obtener resultados esperados y competitivos.

Las estrategias son acciones que se llevan a cabo para el logro de los objetivos organizacionales; al momento de formularlas se requiere de un análisis bien estructurado, como de cierto esfuerzo a la hora de ejecutarlas.

²¹A., Hitt, Michael, *Administration*, ed. Pearson Education, México 2006, p. 77

Las estrategias deben cumplir con estas características:

- Ser los medios que permitan alcanzar los objetivos
- Servir como guía para lograr los objetivos en el menor tiempo posible
- Ser claras y comprensibles para todo el personal que trabaja dentro de la organización
- Deben de ser coherentes con la cultura organizacional de la empresa
- Ejecutarse en un tiempo razonable.

Las estrategias se clasifican en generales y en específicas. Las generales son aquellas que ayudan a la empresa a alcanzar sus objetivos, mientras que las específicas sirven de apoyo para poder llevar a cabo las primeras.

De acuerdo con Porter,²² las estrategias genéricas pueden ser de tres tipos:

- Por liderazgo en precio: cuando una organización decide competir usando el precio como el factor diferenciador en relación con la competencia.
- Por diferenciación: cuando una organización decide concentrarse en un segmento específico del mercado y ofrece bienes o servicios con valor agregado o características particulares y únicas.
- Por concentración de enfoque: cuando se decide atender un segmento de mercado especializado.

Cabe mencionar que las estrategias se realizan para el logro de los objetivos basados en la filosofía organizacional y en el análisis interno y externo de la empresa.

²²Porter, Michael E., *Ser competitivo*, ed. Ediciones Deusto, Barcelona 2009, p.72.

Otro tipo de estrategias usadas comúnmente en las organizaciones son:

- Alianzas entre empresas del mismo giro
- Calidad
- Outsourcing que es la contratación por parte de las entidades para que otras empresas se dediquen a ciertas funciones de la organización.

2.1.5.3 Fase operativa

En esta etapa se define lo que es el plan de acción donde se especifican las actividades por cumplir, se designan a los responsables de la elaboración y ejecución del plan y se establecen los recursos.

Un plan de acción es aquel que anticipa las decisiones más importantes para cumplir con los objetivos y metas de la organización.

En el plan de acción se dejan especificadas de una manera clara y precisa las actividades a llevar a cabo según los objetivos organizacionales y las estrategias sobre el análisis del entorno interno y externo de la empresa para alcanzar los objetivos y el nombramiento de los responsables de dichas actividades; se pueden resumir mediante cronogramas de actividades.

2.1.6 Planeación Estratégica con enfoque sistémico (tres vectores)

Actualmente la administración desarrolla habilidades que le permitan al personal encargado de la empresa la toma de decisiones correctamente, ya que estas tendrán un peso sobre la entidad si no se toman comedidamente.

La planeación estratégica con enfoque sistémico es aquella que ayuda a integrar un plan estratégico para la compañía. La estructura de dicho plan va desde el establecimiento y desarrollo de un modelo organizacional, que permita medir el desempeño de la empresa a través del cumplimiento de la misión; que por otra parte le da una relación a las estrategias surgidas por el análisis de las condiciones de la empresa y su entorno.

Con lo mencionado se integra un sistema estratégico que se determina con un enfoque estructural claro y específico permitiendo conocer las estrategias que llevarán a la organización al desarrollo de la visión a través del trabajo en conjunto analizando también los valores organizacionales, los cuales al integrarse forman lo que es el plan estratégico organizacional.

Este tipo de planeación estimula la consideración de un escenario temporal viendo hacia el futuro sin olvidar el pasado puesto que hoy se decide hacia donde ira la empresa y en qué tiempo.

2.1.7 Modelo organizacional de los tres vectores

Es un prototipo que ayuda a identificar y establecer el sistema que se genera por la organización y el entorno de esta.

Su aplicación se basa principalmente en el diagnóstico, pronóstico, programas y proyectos para la permanencia o el crecimiento de la empresa.

“El sistema organizacional surge de la interrelación existente en tres dimensiones, de los elementos llamados vectores, del entendimiento de estas relaciones surgen las mejores opciones estrategias. Las dimensiones llamadas vectores del sistema

organizacional se refieren a los aspectos de la misión, estructura organizacional y diseño de transformación o tipos de tecnología

Figura 4. Vectores del sistema organizacional



El primer vector es la misión donde se identifica el mercado donde se está trabajando, es decir, nos enfocamos a nuestros clientes con sus gustos, sus necesidades y su poder adquisitivo como a su vez a la competencia de nuestros productos.

El segundo vector representa a la estructura organizacional de la empresa, nos habla de las relaciones sociales que surgen dentro de la empresa las cuales nos llevan a formar una cultura organizacional dentro de la entidad.

La cultura organizacional es el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal que trabaja dentro de la empresa, es decir, es la cara al exterior de la imagen de la entidad.

²³ Valdés, Hernández, Luis Alfredo, *Planeación estratégica con enfoque sistémico*, ed., UNAM, México 2005 pp. 10 y 11

“En la estructura organizacional se deben considerar a:

- Aspectos Horizontales tales como división del trabajo, grado de especialización, relaciones lineales y la departamentalización de las tareas organizacionales, etcétera.
- Aspectos Verticales entre los que se incluye la delegación, la descentralización, el número de niveles jerárquicos y el tramo de control, con algunos de sus efectos como son la satisfacción del trabajador y la toma de decisiones”.²⁴

El tercer vector habla sobre las características que deben tener los productos para satisfacer las necesidades de los clientes.

2.1.8 Análisis de las condiciones del pasado

Para comprender el presente y proyectarnos hacia el futuro, es necesario comprender el pasado. El estudio de la historia revela la raíz de la mayoría de los problemas que presentan las empresas en la actualidad.

Para realizar un análisis de las condiciones históricas es necesario utilizar modelos analíticos que se basen principalmente en indicadores de desempeño conocidos y seleccionados por la empresa.

El diagnóstico de la empresa debe proporcionar esos indicadores para que con esto se pueda dar una solución a tiempo o sugerir acciones futuras.

²⁴Ibidem, pp. 12 y 13

El pronosticar es un paso que le permite a la empresa analizar un acontecimiento futuro mediante los datos del pasado que al combinarse metódicamente se obtiene la apreciación del futuro.

2.1.9 Análisis de las condiciones presentes

Las empresas para ser competitivas hoy en día necesitan saber todo acerca de los escenarios en donde actúan, satisfacer las necesidades de los clientes, interpretar los cambios del medio externo e interno, tener personal capacitado de acuerdo a los requerimientos de la organización y sobre todo saber manejar adecuadamente los recursos tecnológicos, humanos y financieros.

Es necesario que la planeación estratégica se inicie con el estudio del presente de la entidad, donde se deben establecer procedimientos que faciliten crear una auditoría y un diagnóstico organizacional, el cual ayuda a observar y evaluar las características internas de la compañía y por otro lado conocer las condiciones externas que la rodean.

A través del modelo organizacional de los tres vectores se puede realizar dicho diagnóstico ya que la misión establece la dirección de la empresa; este modelo permite poner atención a las relaciones de la organización con el entorno.

La revisión se desarrolla al momento que los elementos del modelo se van evaluando, donde al final se identifican las fortalezas y debilidades, posteriormente se integran las oportunidades y amenazas del entorno.

El primer vector identifica la misión y da la información necesaria de cómo es el mercado, la competencia, los clientes y los productos. Es importante que estos aspectos se describan de la siguiente forma:

- Los productos que ofrece la empresa y sus características
- Los clientes de la organización y sus necesidades
- La competencia y sus productos

El segundo vector es la estructura organizacional donde se muestran las relaciones sociales de la entidad y su cultura. Las relaciones sociales proporcionadas por la estructura organizacional son las relaciones jerárquicas y sus funciones así como la división organizacional. A este conjunto se le conoce como la cultura organizacional dentro de la empresa.

El tercer vector es el proceso de transformación, el cual es llevado a cabo por las características de los productos que son fundamentales para satisfacer las necesidades de los usuarios.

Las características de los productos deben ser satisfactorias para cumplir con las necesidades de los clientes.

Las fortalezas y debilidades se ubican de acuerdo en función del nivel en que ayudan al cumplimiento de la misión de la empresa, es por eso que es fundamental realizar la misión antes de desarrollar objetivos, políticas, métodos, etc.

Se puede conocer las fortalezas y debilidades de la empresa a través de varios métodos, pero el más conocido y utilizado es la Matriz FODA²⁵ “Herramienta de análisis estratégico que permite analizar la situación competitiva de una organización, marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el ajuste entre amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de una organización”.

²⁵ Rodríguez, Valencia, Joaquín, *Administración moderna del personal*, ed., Cengage Learning Editores, México 2007, p. 130

Para la comprensión del entorno es necesario que se divida en diferentes aspectos que permita visualizar los posibles impactos a los que la organización se enfrentará, mostrándolos como oportunidades y amenazas.

Identificada y recabada la información se procede a realizar la matriz FODA, donde especificamos las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la empresa.

Es importante que la empresa conozca los escenarios en los que se desenvuelve para poder permanecer en el mercado en situaciones de crisis; dado a las características de una dinámica competitiva es necesario que la organización cuente con productos de calidad que satisfagan las necesidades de los consumidores, además de contar con un personal visionario, innovador, creativo, responsable que sepa administrar todos los recursos necesarios y así poder competir de acuerdo a las exigencias de los clientes operando adecuadamente las oportunidades, amenazas que se presente.

2.1.10 El futuro tendencias y prospectiva organizacional

Dialogar acerca del futuro significa hablar de algo que no existe por lo consecuente las herramientas para estudiarlo son limitadas.

Instruirse en el futuro orienta a la empresa a indagarse de información útil con el propósito de que le proporcione el apoyo necesario en la toma de sus decisiones. El futuro no se descubre pero si se puede diseñar, las decisiones que la organización tome dependen de que tan preparada este la entidad antes de llevarlas a cabo.

El significado de prospectiva radica en atraer y concentrar la atención sobre el porvenir del futuro en la organización, el objetivo es construir un futuro rentable y satisfactorio para la empresa y el personal que trabaja dentro de ella.

La prospectiva permite conocer varios futuros de gran beneficio para la compañía; de acuerdo con el autor Luis Alfredo Valdés Hernández estos futuros son:

- Futuro posible. Aquí es todo lo que tiene que ver con el entorno social en el que se desenvuelve la empresa como si se tienen los recursos suficientes para que dicha entidad pueda desarrollarse en su medio.
- Futuro probable. Es todo aquello que pueda suceder alrededor de la empresa.
- Futuro deseable. Como se visualiza la empresa en un periodo de tiempo, es decir, cuáles son las cosas que ambiciona, hacia donde pretende llegar, que mercados quiere satisfacer, si pretende ampliar su inventario, etc.

En una planeación prospectiva se diseña el futuro para ver cuáles son los escenarios posibles a los que la organización puede acceder de una manera satisfactoria y fructuosa.

2.1.11 Visión y Valores de acuerdo al modelo de los tres vectores.

La visión es como se percibe la organización en un futuro se formula de acuerdo al entorno de esta y a la organización de ella misma.

La razón de realizar una visión es que le sirva a la empresa como guía para enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la organización hacia una misma dirección y que logren establecer objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones, ejecutan tareas, todo lo mencionado en un orden y con una coherencia.

Una visión compartida dentro de la empresa es la imagen que cada uno de los integrantes va a poseer en su mente, lo cual va a elevar sus aspiraciones y va a propiciar que la elaboración de sus actividades diarias se transforme en un propósito mayor creando una sola identidad.

“Se puede afirmar que no importa lo que la visión es, sino lo que la visión logra.”²⁶

El establecer una visión permite que sirva como fuente de inspiración, logrando que todos los integrantes de la entidad se sientan identificados, comprometidos y motivados para poder alcanzarla.

La misión, la visión y los valores compartidos en una empresa por todos los integrantes de esta son los puntos que constituyen un lazo de compromiso con todo el personal.

Los valores en una organización son los principios morales entre lo que está permitido hacer y lo que no; son los pilares de la compañía ya que por medio de ellos se define a sí misma porque son los valores de sus miembros y especialmente de sus dirigentes.

En la organización los valores tienen dos tipos de enunciado uno moral y otro funcional, entendiéndose como moral a los valores de honestidad, respeto, justicia, responsabilidad, compromiso, lealtad, puntualidad, etc. Y el funcional al lugar que ocupa un cargo en particular en la administración de la entidad.

“En la organización existen diversas fuentes donde se pueden identificar sus valores, y de acuerdo con estas tenemos a las siguientes posibilidades.

²⁶Inamori, Kazuo, *The perfect company: goal for productivity*, ed. Ediciones Granica S.A, Argentina 2006, p.60

- Valores expresados: Aparecen en documentos creados y generalmente están incluidos en el acta constitutiva. Se perciben como estrechamente ligados al comportamiento diario.
- Valores aparentes: Se deberá entender por valores aparentes los que no están expresados de manera explícita, pero que se perciben de manera implícita. Estos valores están correlacionados con los factores críticos de éxito organizacionales.
- Valores operativos: Son aquellos que están orientados por la actividad cotidiana, por ejemplo la valuación de los resultados, el control, el reglamento interno, la contratación, etc.
- Actitudes; las organizaciones presentan actitudes que revelan su sistema de valores, se basan en lo que se considera el modo de ver al entorno”.²⁷

Los valores son importantes para una empresa porque son fuerzas impulsadoras del cómo hacer el trabajo, promueven un cambio en el pensamiento del personal, evitan conflictos entre las personas que elaboran dentro de la compañía y finalmente con ellos los integrantes se adaptan más fácilmente a cualquier cambio que surja.

2.1.12 Líneas genéricas de acción o estrategias

Se definen como instrumentos que ayudan a saber qué camino se va a seguir y cómo lograrlo.

También se conceptualizan como acciones defensivas para enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas y obtener un buen rendimiento.

²⁷Valdés, Hernández, Luis Alfredo, *Planeación estratégica con enfoque sistémico*, ed., UNAM, México 2005 p. 100

Dentro de la planeación estrategia con enfoque sistémico (tres vectores) el objetivo no es solo planear sino tener un orden del número de las actividades que la empresa está llevando a cabo, lo cual a su vez implica el uso de recursos.

Las líneas de acción indican los puntos concretos en el quehacer diario dentro de la empresa y esto es, pasar de la planeación a la administración de una forma estratégica donde se da sentido y orden a las acciones cotidianas que desempeña el personal a diario.

Por lo tanto las líneas de acción están encaminadas a alcanzar los objetivos marcados por las estrategias.

2.1.13 Organización y evaluación de las estrategias

Al terminar de identificar las estrategias posteriormente se ordenan y evalúan; estas dan soluciones a los problemas, lo cual indica que no hay un procedimiento sencillo para crear una solución, ya que las estrategias son únicas y diferentes de acuerdo con los requerimientos de cada empresa.

“Cada problema y su solución estratégica son únicas.”²⁸

La toma de decisiones es un proceso diferente lo cual requiere de conocimientos y de un análisis minucioso al momento de llevarlo a cabo a corto plazo para la empresa.

Al momento de analizar las estrategias en los diferentes departamentos de la organización estas constituyen las líneas genéricas de acción que llevan a un

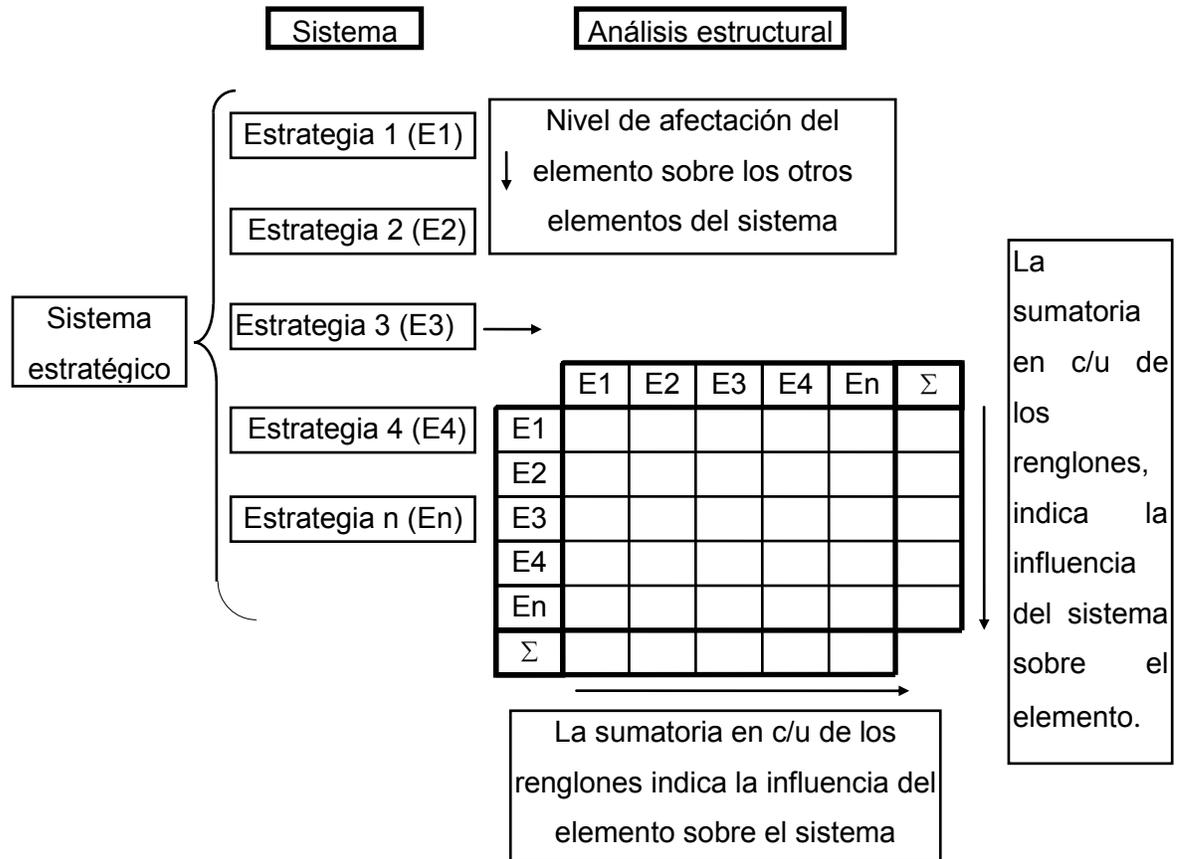
²⁸George, A., Steiner, *Planeación estratégica, lo que todo director debe saber*, ed. Continental, México 2006, p.

sistema estratégico de la organización; lo cual es necesario estructurarlas a partir de las relaciones de interdependencia que guardan entre sí.

En un análisis estructural primero se identifican y consecutivamente se definen las estrategias para analizar las relaciones entre estas, inmediatamente se realiza un arreglo matricial, en el que las calificaciones que el equipo encargado de llevar a cabo la planeación estratégica dentro de la empresa le dio a las relaciones mencionadas. La evaluación se emplea de acuerdo al dominio que tenga sobre la empresa; los niveles de la evaluación son: nulo, bajo, intermedio y alto.

Las calificaciones dadas a las relaciones entre las estrategias se conceden en un arreglo matricial donde las sumatorias de cada una de las columnas y los renglones permiten establecer la relación estructural por estrategia.

“Figura 16. Esquema conceptual del análisis estructural para determinar las relaciones entre los elementos y el sistema.”²⁹



2.1.14 Área matriz

La sumatoria derivada del arreglo matricial apoya a ubicar la relación estructural que existe entre las estrategias; ya que estas cuentan con dos valores diferentes; uno que indica la influencia que tiene la estrategia hacia la empresa y otra estrategia sobre la empresa.

Al obtener los valores para una misma estrategia se le puede ubicar en un espacio cartesiano lo cual indique las posibles áreas de influencia en la empresa.

²⁹Valdés, Hernández, Luis Alfredo, *Planeación estratégica con enfoque sistémico*, ed., UNAM, México 2005 p.28

Las relaciones que presentan las estrategias con la organización son cuatro:

- Área de baja influencia por parte de la empresa hacia la estrategia y viceversa; se muestran las estrategias cuya variación afecta de una forma mínima a la organización; indica que cualquier tipo de estrategia que se ubique en esta área tendrá poco efecto entonces será necesario volver a hacerla.
- Área de alta influencia de la empresa hacia la estrategia y de baja influencia por parte de la estrategia hacia la organización; se concentran las estrategias cuyo resultado tiene un impacto bajo en la empresa pero que se ven muy afectados por los cambios de la entidad, son conocidas como estrategias frágiles lo que indica es necesario darles seguimiento.
- Área de alta influencia mutua entre la organización y las estrategias; cualquier cambio causado por las alternativas elegidas tendrán un efecto en la empresa lo cual ocasionará nuevos cambios. Este vínculo es de suma importancia ya que representan zona de conflicto y desorden en la estructura total de la sociedad.
- Área de baja influencia por parte de la organización hacia las estrategias, pero de alta influencia de la alternativa seleccionada hacia la empresa, conocida como el área motriz ya que las acciones aquí localizadas presentan un fuerte impacto en la empresa y los cambios ocasionados en la misma no afectan a las estrategias.

Las estrategias motrices son las que se implementan dentro de la compañía. Cada una presenta una serie de tácticas distintas lo que concluye en un conjunto de planes diferentes pero que al relacionarse entre sí sacan hacia adelante a la organización.

2.2 Expansión Empresarial

A raíz del rápido crecimiento que se presenta actualmente en todo el mundo gracias a la globalización, el gran reto al que se ven expuestas las empresas es a expandirse de forma rápida y eficiente si quieren subsistir en el mercado.

Se define la "Expansión comercial como el crecimiento o desarrollo de la actividad económica de una empresa mediante la ampliación de la gama de productos o servicios que ofrece, la diversificación hacia nuevos mercados, etc."³⁰

Con el crecimiento, la empresa se expande y los empleados y empresarios pueden construirse una carrera y un futuro más sólido. La ampliación permite que una empresa busque a los mejores empleados y los conserve, dado que ellos ven oportunidades de crecimiento personal y laboral en sus centros de trabajo, generando que sus funciones las realicen con más energía, una moral mejor y una mayor confianza en sí mismos.

Las compañías en crecimiento se expanden hacia nuevos mercados y segmentos, nuevas regiones, incluso países; con el fin de tener presencia en otros lugares e incrementar sus ventas.

El contraste con una compañía que no crece es grande ya que cuando no existe tal crecimiento se genera una psicología negativa de los empleados dentro de la empresa; esto puede provocar que se marchen y encuentren otro puesto donde puedan poner en práctica todos sus conocimientos, habilidades y experiencia.

Si una organización no se percata de su necesidad de crecimiento, se está en una situación limitativa, lo cual no es favorable para una empresa que puede tener grandes oportunidades de expandirse.

³⁰<http://es.mimi.hu/economia/expansion.html>

2.2.1 La empresa y su necesidad de crecimiento

En un entorno tan cambiante como el que se está viviendo gracias a la rapidez de los cambios tecnológicos, la entrada constante de nuevos competidores al mercado y la internacionalización de la economía, sin dudar lo la empresa que no se adapte a estos cambios y no alcance un cierto tamaño se enfrentara a serias dificultades para subsistir en el mercado.

Las compañías se plantean crecer con los objetivos de permanecer en el mercado por un largo plazo de tiempo, obtener un mayor prestigio que la diferencia de la competencia directa, encontrar y retener en la empresa personal responsable, puntual, que se capaz de tomar de decisiones, etc., atraer capital de inversionistas, satisfacer a sus clientes actuales así como cautivar a nuevos clientes.

Las empresas necesitan tomar más decisiones a medida que van creciendo, cuanto más se expanden, más medidas hay que tomar diariamente por eso es fundamental que se cuente con personal capacitado ya que si las decisiones las elije una sola persona le llevaría más tiempo tomarlas lo cual significa pérdidas para la compañía.

Por otra parte, está claro que el entorno mutante donde las empresas se desarrollan requiere que estas cambien con una agilidad nunca antes demandada. Este cambio de rumbo permanente requiere que se tomen las decisiones con más velocidad porque estas afectan a los productos, mercados, clientes, empleados, procesos, finanzas, como y donde competir, qué y cuanto producir, donde invertir, etc.

2.2.2 Errores más comunes de los empresarios

El ser empresario y tener varios años en el mercado no quiere decir que por eso no se dejen de cometer errores.

De acuerdo con Mario Borghino³¹ “Los errores más comunes de los empresarios en esta época son:

- Pensar que el mercado regresará a su nivel muy pronto.
- Imitar ideas sin crear las propias
- Dedicarse a mejorar las ideas exitosas del pasado sin innovar
- Creer que al reducir los precios y hacer promociones saldrá adelante
- Focalizar su estrategia sólo en los precios
- No comprender que enfrentamos no sólo una guerra de precios sino de diseños de negocios.”

En estos tiempos lo importante es vender más productos a los clientes de acuerdo con sus necesidades Y en otro tipo de lugares donde no se tenía presencia; sin importar si las estrategias son diferentes a las antiguas ya que el objetivo de la empresa es generar ganancias y principalmente crecer.

2.2.3 El cambio para el crecimiento organizacional

La realidad económica ha experimentado una intensa transformación que afecto la manera de hacer negocios a la que se solía acudir, por ello; para mantenerse y crecer es necesario que se piense de una forma distinta.

³¹Borghino, Mario, *Recetas para crecer en tiempos de crisis*, ed. Drokerz Impresiones de México S. A. de C.V., México 2010, p. 42

Por lo anterior es conveniente identificar la definición de “Cambio organizacional como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje”.³² Ya que a través de esto puede fundamentarse la idea de expansión.

Todas las organizaciones cambian pero el reto más grande al que se enfrentan las empresas es que todo el personal de la entidad lleve a cabo también el cambio. Muchas veces los trabajadores se preguntan a sí mismos que si este tipo de situaciones nuevas les proporcionara la misma seguridad que poseían, es por esto que los procesos al poco tiempo de ser implementados fracasan, principalmente cuando se origina la apertura de una nueva sucursal.

Para que un proceso de cambio en cuanto al crecimiento se lleve a cabo con éxito es fundamental que se tome en cuenta al personal y se les resuelva cualquier tipo de pregunta que estos tengan. Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso duro, tanto a nivel personal como organizacional.

La adaptación del negocio hacia los cambios tiene que ser a través de un proceso que vaya ocurriendo diariamente de un modo efectivo. El cambio no debe ser autoritario ya que será difícil de lograr al contrario debe de ser flexible, con la participación de todos los miembros de la empresa para permitir que este avance de una manera segura y exitosa para todos.

Es primordial que el trabajador pierda el miedo a ver crecer a la empresa donde labora para que experimenten la satisfacción de los resultados obtenidos. Para concluir un cambio exitoso dentro de la organización es primordial que todo el

³²<http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>

personal tenga el conocimiento de los objetivos y estén de acuerdo de cómo se llevaran a cabo.

2.2.3.1 Innovación financiera

Los viejos instrumentos financieros han ido quedando obsoletos con el paso del tiempo para dar camino a una forma diferente de enfrentar los nuevos retos del mundo de las finanzas.

Debido a la situación económica financiera por la que está pasando el país, muchas personas no cuentan con una liquidez necesaria para poder adquirir los productos que requieren. Es necesario que las empresas adapten y hagan más flexible sus ventas a través de líneas de crédito creadas por ellos mismos para sus clientes, considerando esta razón en términos de expansión empresarial.

Existen muchos clientes por cautivar cuando se abren nuevas sucursales a los que se les podría facilitar su compra con créditos accesibles.

No se necesita ser una empresa grande con un solo punto de ventas sino que se debe observar cuántos clientes se tienen y la forma de cómo se les puede facilitar su compra para que estos adquieran los productos o servicios, en diferentes lugares donde se tiene presencia para que la organización pueda ofrecer una forma accesible donde comprador obtenga lo que desea y la empresa rote su inventario e incremente sus ventas.

Recordando que el mercado de clase media se ha estado incrementado constantemente cuando el crédito facilito el poder de compra de los consumidores.

Es conveniente que una compañía se rediseñe como una empresa financiera para que sus consumidores tengan más acceso a sus productos y servicios que vende y ofrece, con esto se podrá aumentar la rotación del inventario y hacer que la cartera de clientes sea más productiva y a su vez crezca al venderles varios productos en las mismas condiciones financieras y en diferente lugar.

2.2.3.2 Innovación en expansión geográfica

Algunas empresas toman en cuenta ciertas zonas para establecer sus sociedades, lugares que consideran convenientes por la ubicación o por el nivel de poder adquisitivo con el que cuentan los habitantes de dichas áreas, abandonando con estos otras zonas.

El motivo de no estar presentes en los lugares que abandonan es porque, se encuentran muy alejados, cuentan con muy poca comunicación, o no son lo suficientemente grandes como para llegar y establecerse.

Uno de los secretos de la expansión geográfica es vender a más clientes en más lugares, es decir, tener en cuenta las zonas de menor demanda y menor capacidad económica, lo importante es tener presencia donde no se tenía.

El no depender de un solo mercado es una opción excelente para una empresa en crecimiento ya que puede dominar más fácilmente los impactos de crisis cuando se presenten.

“Una estrategia que le permitirá crecer en dos flancos son:

- Verticalmente: vender más producto a un mismo cliente

- Horizontalmente: vender a más clientes, en más zonas.”³³

Vender en otras plazas donde antes no se solía hacer, ayudará a la organización a tener más fuerza en el mercado que se encuentre, lo cual provoca altos números de ventas, rotación de inventario, una alta cartera de proveedores, contar con personal calificado, generar más fuentes de empleo para el país, entre otras.

2.2.3.3 Innovación en producto

“El producto es un conjunto de atributos físicos y tangibles reunidos en una forma inidentificable. Cada producto tiene un nombre descriptivo o genérico que todo el mundo comprende: manzanas, pelotas de beisbol, etc.”³⁴

Muchas empresas en la actualidad al momento de ver caídas sus ventas han querido recompensar esto, introduciendo nuevos productos, puede que le resulte o puede que no, ya que la rotación de sus inventarios no cambia lo que significaría que seguirían perdiendo liquidez.

Innovar los productos no quiere decir que se quiten del inventario, es un estilo de diseñar presentaciones con tamaños diferentes o paquetes armados pero que al final es el mismo producto.

Otra alternativa a la innovación es que la empresa incorpore a su línea de inventarios, productos económicos que realicen las mismas funciones que los otros pero que el cliente pueda acceder a ellos, la diferencia se encuentra en la calidad y durabilidad del producto.

³³Ibidem, p. 50

³⁴<http://www.monografias.com/trabajos12/elproduc/elproduc.shtml>

Las empresas que han llevado a cabo esto, saben que el precio es un elemento decisivo a la hora de comprar, naturalmente es una lucha de producto o artículo contra producto, el que tiene el precio más bajo se queda con el cliente.

Las emociones provocan una denotación al momento de que se adquiere el producto; Es recomendable que la organización venda factores que muestren la motivación de compra y que hagan sentir que se da más.

Otra manera de innovar en la mercancía que se comercializan es en el desarrollo de las marcas. La gente se quiere sentir importante, diferente y cuando adquieren un producto con una marca de alto renombre ellos se sienten realizados o satisfechos con su adquisición.

Las empresas deben conocer el mercado en el que se encuentran para saber que clientes son los que van a satisfacer con la venta de sus productos o la prestación de sus servicios. Es necesario que la entidad maneje productos con marca para personas distintivas como también productos de bajos costos para individuos que no cuentan con un alto nivel de poder adquisitivo; lo importante es que no dejen de vender y satisfagan todas las necesidades de su amplia cartera de clientes.

2.2.3.4 Innovación en el servicio

Hoy en día la calidad del servicio es un punto que no puede pasarse por alto, este definitivamente diferencia a la empresa de otra.

No solo basta atender al cliente de una manera amable, paciente, responder cualquier tipo de duda que este tenga o simplemente recibirlo con una gran sonrisa. Se necesita más que eso, es decir, revolucionar el modo en que se atiende a los usuarios, salir de lo típico, lo cotidiano; Es preciso crear formas

creativas al momento de atenderlo, en la manera de distribuir y entregar sus productos; todo lo anterior debe considerarse en cualquier sucursal.

El servicio en una organización es tan principal que el precio muchas veces pasa a segundo lugar. Más de la mitad de los clientes que posee una empresa regresan a seguir adquiriendo sus productos por la forma en que se les trata aun sabiendo que pueden llegar a pagar más por el producto o servicio.

Tomar por sorpresa a los clientes al momento de que estos llegan a la entidad, cambiar la forma tradicional de prestarles atención y encontrar lo que es realmente atractivos para ellos, impulsara a la organización a quedarse con el mercado sin importarle su competencia.

“Los diez mandamientos de la atención al cliente

- El cliente por encima de todo
- No hay nada imposible cuando se quiere
- Cumple todo lo que prometas
- Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera
- Para el cliente tu marcas la diferencia
- Fallar en un punto significa fallar en todo
- Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos
- El juicio sobre la calidad del servicio lo hace el cliente
- Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar
- Cuando se trate de satisfacer al cliente, todos somos un equipo”³⁵

³⁵ <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml>

2.2.4 Ventas

El crecimiento es un fin difícil que ocupa el principal lugar en el orden del día de todo el mundo. Aumentar las ventas se puede entender como dos cuestiones totalmente diferentes, cuando son indispensables para el éxito a largo plazo de la entidad.

Las ventas en una empresa requieren de conocimientos básicos, de un método de trabajo y de habilidades o destrezas que pueden incorporarse para hacerlo de un modo productivamente y con calidad.

Un crecimiento por ingresos rentables, ventas, es el resultado de un pensamiento que difiere notablemente de la reducción de costos o de mejorar la productividad. Estos aspectos están orientados de una condición determinista. Mientras que el crecimiento requiere creatividad y capacidad.

El crecimiento es un proceso disciplinado con el propósito de conseguir un aumento constante de las ventas, siendo esto un factor fundamental cuando se visualiza la necesidad de expansión.

“Las diez herramientas para un crecimiento rentable de las ventas son:

- El crecimiento de las ventas es un asunto de todos, así pues, haga que forme parte del trabajo diario habitual
- Apúntese muchos singles y doubles, no sólo home runs
- Busque el crecimiento bueno y evite el malo
- Disipe los mitos que inhiben el crecimiento tanto de las personas como de la organización

- Dele la vuelta a la idea de la productividad, aumentando la productividad de las ventas.
- Elaborar y llevar a la práctica un presupuesto de crecimiento
- Fortalecer el marketing ascendente
- Comprender cómo llevar a cabo la venta cruzada o venta de valor/soluciones
- Crear un motor social que acelere el crecimiento de las ventas
- Explotar las innovaciones convirtiendo las ideas en crecimiento de las ventas”³⁶

Estas herramientas son la base para el crecimiento de los ingresos por ventas; para mantenerlas es necesario aplicarlas frecuentemente en las diversas sucursales.

2.2.5 Las claves del éxito por Mario Borghino

La diferencia entre un empresario exitoso en crisis y uno que fracasa es que el primero se arriesga a lo nuevo y el segundo sólo quiere mejorar lo que ya sabe.

Las 30 llaves comprobadas del éxito que el autor Mario Borghino menciona son:

- Haga ventas inteligentes
- Haga de su vendedor un asesor
- Realice ventas sanas
- Recupere su cartera
- Rediseñe sus canales de distribución
- Rediseñe sus estrategias con sus distribuidores exclusivos

³⁶Charan, Ram, *El crecimiento rentable, un asunto de todos*, ed. Ediciones Urano, S.A., España 2005, pp. 27-33.

- Genere demanda
- Retenga a sus clientes de alto valor
- Rediseñe su servicio
- Costos, costos, costos
- Premie las ideas
- Incremente la comunicación con sus clientes
- Nuevos sistemas de compensación
- Ejecución en el punto de venta
- Ensayo y error
- Empaques para épocas de crisis
- Cambie las presentaciones de sus productos
- Reduzca los tiempos de entrega
- Forme alianzas, no sea un proveedor
- Los inteligentes a la calle
- Desarrolle su zona de influencia
- Aumente la base de clientes
- Incremente sus canales de distribución
- Cree nuevas categorías
- Concilie ventas y marketing
- Sea líder en precios
- Marcas propias
- Cuide la mezcla de inventarios
- No se engañe con el referente de su crecimiento histórico
- Aléjese de la pelea por los precios”³⁷

Estas 30 herramientas ayudan a visualizar las acciones que realmente funcionan en una empresa ya que fueron ejecutadas por otras entidades.

³⁷ Borghino, Mario, *Recetas para crecer en tiempos de crisis*, ed. Drokerz Impresiones de México S. A. de C.V., México 2010, pp. 65-86.

Es importante que se cuente con un buen equipo de trabajo para que las ejecuten de una la manera correcta.

Capítulo III

Resultados

3.1 Presentación de la empresa

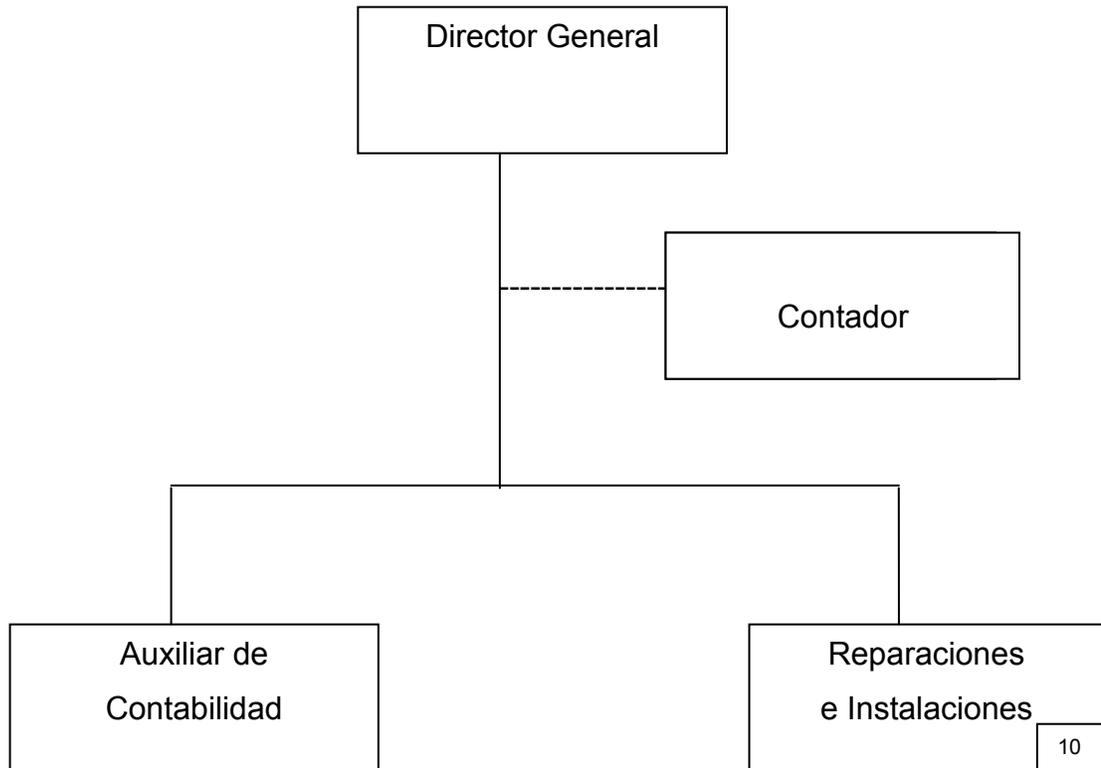
La empresa Bombas y Refacciones de la ciudad de Tierra Blanca, Ver; Inicia operaciones el 5 de Agosto de 1998. Como iniciativa del Sr. Asael Martínez García, su giro empresarial es la compra-venta de material hidráulico, eléctrico, ferretero y la instalación de sistemas de riego así como la reparación de bombas eléctricas, sumergibles y transformadores.

En el año 2002 cambia de domicilio fiscal y de nombre; Anteriormente el nombre de la empresa era Bombas y Conexiones 2 de Abril hoy en día es Bombas y Refacciones.

Actualmente la organización no cuenta con una estructura organizacional formal, sin embargo el servicio que prestan es muy bueno lo que la ha ayudado a permanecer en el mercado e incrementar sus ventas.

El volumen de las ventas ha incrementado notablemente desde que se creó. En el 2002 sus ventas anuales eran por \$300,000.00; En el 2010 sus ventas fueron por \$ 8, 000,000.00.

A continuacion se presenta el organigrama que rige actualmente a la empresa y que como se puede observar no tiene mucho personal.



Con el fin de considerar el diseño de una planeacion estrategica eficaz que permita al presente trabajo de tesis ser de utilidad como herramienta para la expansion de la empresa Bombas y Refacciones de Tierra Blanca, Ver, se presenta a continuacion el proceso determinado por el Mtro Luis Alfredo Valdés y su Enfoque Sistemico de los Tres Vectores.

3.2 Determinación del Primer Vector

En este espacio se requiere conocer los aspectos clave que dan origen a la creación de la empresa Bombas y Refacciones de Tierra Blanca, Ver, como son:

Misión

Abastecer el mercado urbano y rural de equipos, materiales, asesoramiento personalizado y la prestación de servicios en instalaciones y reparaciones de bombas de riego para el sureste mexicano.

Cabe señalar que la misión presentada fue diseñada en base a la información clave para su estructuración, dado que no se tenía considerada por el dueño de la empresa.

Dicha información se integro por tres preguntas claves ¿Qué se ofrece?, ¿A quién se le ofrece? Y ¿Para qué se ofrece?, las cuales se contestaron en base a la empresa Bombas y Refacciones de Tierra Blanca, Ver.

¿Qué se ofrece?

Bombas eléctricas, sumergibles y de gasolina; Equipo de riego; Material eléctrico, hidráulico, galvanizado, cobre y grifería; Mangueras para instalación eléctrica y para riego y la Reparación y mantenimiento de bombas de riego.

¿A quién se le ofrece?

Agricultores entre 30 y 50 años de edad y al Público en general.

¿Para que se ofrecen principalmente sus productos?

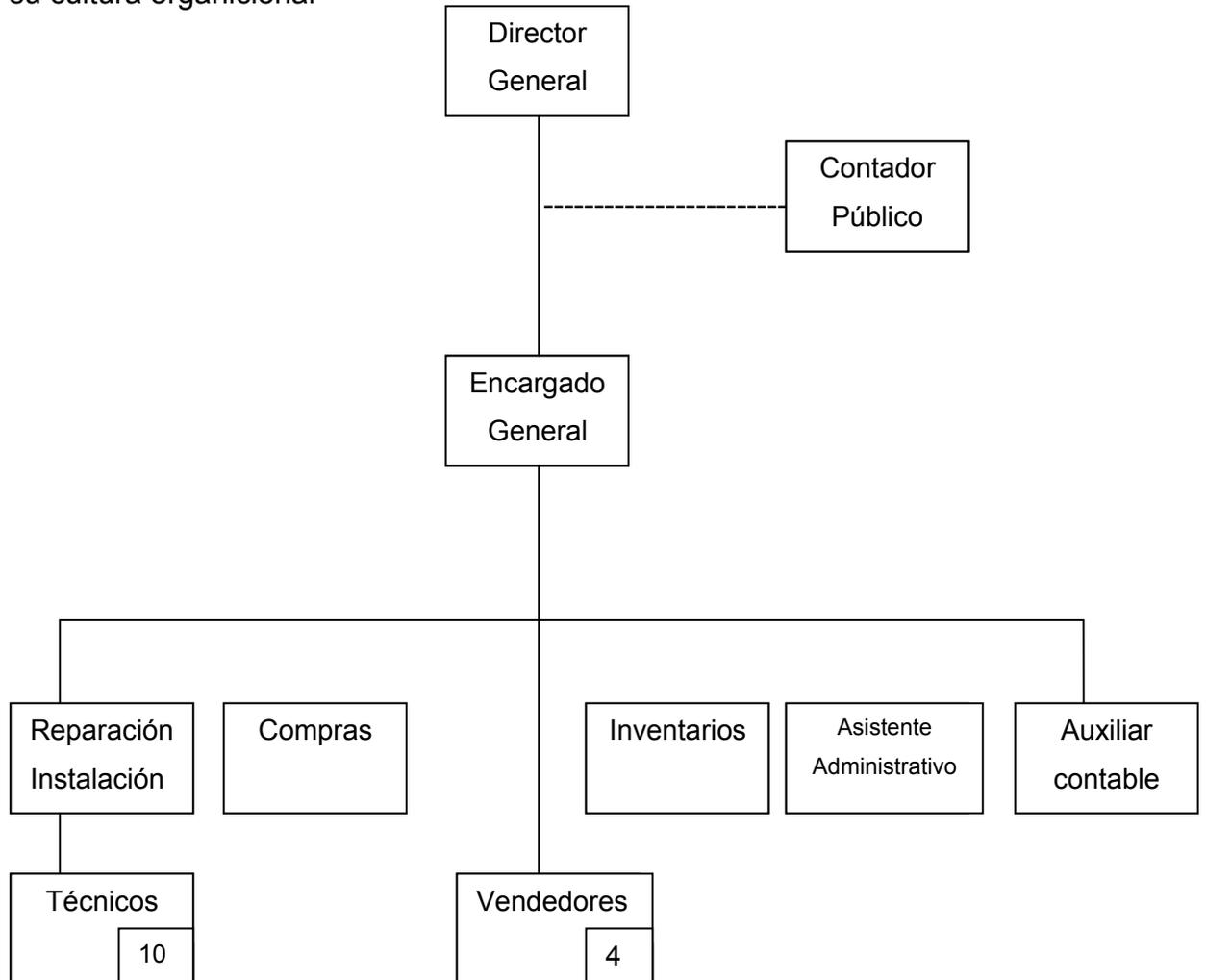
Los productos que la empresa Bombas y Refacciones ofrece son para que los agricultores cuenten con suficiente agua para sus tierras y tengan los equipos de riego necesarios para tecnificar sus ranchos con el objetivo de obtener mas cosechas de sus siembras.

¿Cuál es su competencia directa?

- Matusa- Ferretería y equipo de riego
- Fuentes y Compañía- Equipo de riego y Ferreteria
- Agroindustrial- Equipo de riego
- Ferrecoas- Ferreteria.

3.3 Determinación del Segundo Vector

De acuerdo al modelo organizacional de los tres vectores, se determina la estructura organizacional donde se reflejan las relaciones sociales de la empresa y su cultura organizacional



A continuación se describen los siguientes aspectos que deben considerarse en cada puesto del organigrama.

Nivel jerarquico	Funciones	Responsabilidades	Tramo de control
Director General	<ul style="list-style-type: none"> -Dirigir la empresa -Designar los puestos -Planear y llevar a cabo las metas a corto, mediano y largo plazo. -Crear buenas relaciones con los clientes, proveedores, empleados para el buen funcionamiento de la compañía. -Diseñar estrategias. 	<ul style="list-style-type: none"> -Seleccionar el personal adecuado para cada puesto dentro de la empresa. -Supervisar que las metas se lleven a cabo en tiempo y forma. -Que exista un buen ambiente laboral dentro de la empresa. -Llevar a cabo la correcta administración de la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> -Encargado general.

Nivel jerarquico	Funciones	Responsabilidades	Tramo de control
Encargado General	<p>-Verificar que todos los departamentos esten trabajando adecuadamente.</p> <p>-Conocer las actividades que la compañía desempeña.</p> <p>-Coordinar a los empleados para la realización de sus tareas.</p>	<p>-Supervisar las areas de trabajo dentro de la empresa.</p> <p>-Avisar al director general todos los cambios que se presenten.</p> <p>-Asegurarse que los vendedores cuenten con la suficiente capacitación para realizar sus actividades.</p> <p>-Observar el trato de los vendedores hacia los clientes.</p>	-Vendedores
Reparaciones e instalaciones	<p>-Mantenimiento y reparación de bombas electricas, sumergibles y transformadores.</p> <p>-Instalaciones de bombas sumergibles, generadores de luz y transformadores.</p>	<p>-Tener el personal calificado para la realización de instalaciones y de reparaciones.</p> <p>-Asegurar al cliente que el trabajo se realizo correctamente.</p>	-Tecnicos

Nivel jerarquico	Funciones	Responsabilidades	Tramo de control
Compras	<ul style="list-style-type: none"> -Hacer la orden de compra para los proveedores. -Investigar y analizar las promociones que los diferentes proveedores ofrezcan. -Estar al tanto de los nuevos productos que salen al mercado. -Ampliar su cartera de proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> -Comprar los materiales para los fines buscados. -Procurar adquirir materiales a precio bajos pero compatibles con la calidad y servicio. -Controlar que la calidad del material sea la requerida. -Proveerse de más de una fuente, en previsión de cualquier emergencia que impida la entrega de un proveedor. 	

Nivel jerarquico	Funciones	Responsabilidades	Tramo de control
Inventarios	<p>-Realizar periodicamente las requisiciones correctas al departamento de compras.</p> <p>-Llevar un control de todo el material que se compra y almacena.</p> <p>-Mostrarle al departamento de ventas una lista de todos los productos que aun no se han comercializado.</p>	<p>-Tener los materiales disponibles en el tiempo que son requeridos.</p> <p>-Asegurar que la cantidad de materiales sea indispensable para las epocas de mayor demanda.</p>	
Asistente Administrativo	<p>-Verificar que no existan faltantes de tintas, hojas, plumas, etiquetas, rollos para las impresoras, es decir, todo lo relacionado con papeleria.</p> <p>-El buen funcionamiento de los equipos electronicos</p>	<p>-Pasarle al departamento de compras las requisiones del material de papeleria faltante.</p> <p>-En casos de fallas del sistema tener al personal capacitado para darle una solución rápida y correcta.</p>	

Nivel jerarquico	Funciones	Responsabilidades	Tramo de control
Auxiliar Contable	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar diariamente el corte del día anterior. -Archivar las facturas y notas. -Hacer una lista de los proveedores que aun no se les realiza el pago. -Llevar a cabo todo que el contador externo le ordea realizar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Depositar las ventas del día anterior en las respectivas cuentas bancarias. -Llevar de una manera detallada el control de todo lo que se archiva. -Manejar correctamente el programa de contabilidad. 	
Tecnicos	<ul style="list-style-type: none"> -Reparar las bombas -Realizar correctamente las instalaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> -Verificar que cada bomba lleve el material necesario y adecuado. -Realizar correctamente las instalaciones. 	

Nivel jerarquico	Funciones	Responsabilidades	Tramo de control
Vendedores	-Atender cortésmente a los clientes. -Conocer los productos que la tienda vende. -Saber el funcionamiento de las bombas que la empresa maneja.	-Despejar las dudas de los clientes. -Contar con el material necesario para echar a andar las bombas como lo son, aceite y gasolina. -Que el cliente quede satisfecho con su compra.	

También fue necesario evaluar que tanto cumple la estructura organizacional con el cumplimiento de la misión, por ello se elaboró la siguiente tabla

Elemento y relaciones estructurales	No aplica	Bajo	Medio	Alto
Funciones			*	
Autoridad				*
Responsabilidad				*
Tramo de control			*	
Delegación	*			
Control interno		*		
Reglamentos	*			
Manuales	*			
Comunicación			*	
Liderazgo				*

Apoyo			*	
Solución de conflictos			*	
Coordinación entre tareas		*		
Capacitación	*			
Presupuesto			*	
Comercialización				*
Promoción				*
Ventas			*	
Logística				*
Almacén		*		
Precio de Venta				*
Ambiente laboral			*	

3.4 Determinación del Tercer Vector

Fue necesario analizar a detalle este ultimo vector, dado que la empresa que se analiza no crea algun producto, sino que ofrece uno ya existente pero que la poblacion requiere; considerando que los avances tecnológicos en lo que refiere a Bombas y Equipos de riego ha evolucionado en base a los requerimientos del comprador y del campo en que se trabaja.

TECNOLOGIA		
Adquisicion	Operación	Equipo
-Bombas sumergibles	Este tipo de bombas es utilizada cuando se tiene un pozo muy profundo y se desea llevar el agua a grandes distancias.	Se utiliza una grúa Movil, que esta situada sobre un vehiculo, para la instalacion de este tipo de bombas.
-Bombas portátiles de gasolina.	Son manejadas para bombear agua en pozos que no tienen luz y que se encuentran muy retirados.	No se necesita de un gran equipo para la instalación de este tipo de bomba, ya que es portátil, es decir, es facil de usar.
-Generadores de luz	La función principal de ellos, es almacenar energía ya sea para que el cliente la use en casa o para hacer funcionar su bomba o equipo de riego, que puede ser desde una bomba eléctrica sencilla hasta una sumergible.	Al igual que las bombas de gasolina, éstos son portátiles y no necesitan de un gran equipo para hacerlos funcionar.

Para establecer la manera en que el tercer vector cumple su función fue necesario realizar la siguiente tabla, donde se analizo el grado de satisfacción de los clientes al usar los productos que la empresa vende.

Producto	Necesidad que satisface	No aplica	Bajo	Medio	Alta
Bombas sumergibles	Extraer agua hacia grandes distancias del pozo.				*
Bombas de gasolina	Proveer de agua en lugares muy lejanos donde no se cuenta con luz			*	
Generadores de luz	Almacenamiento de energía				*

3.5 Identificación del F.O.D.A (escenario global)

A continuación se presenta el escenario integral de la empresa Bombas y Refacciones de Tierra Blanca Ver. donde se especifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encontradas en dicha empresa.

Fortalezas	Debilidades
Precios accesibles a todo el público.	Falta de capacitación de los empleados en área de mostrador.
Horario corrido de 8:00 a 19:00 de lunes a sábado con Atención personalizada al público.	Fallas del sistema electrónico en el punto de venta.
Disponibilidad del material (inventario alto).	Falta de un control de inventarios, no se lleva un registro exacto de las adquisiciones y la venta (sistema).

Se entrega el material o equipo a domicilio sin ningun costo.	Falta de manuales sobre el rendimiento de las bombas y equipos de riego.
Material y equipo de venta con calidad.	Solo una persona tiene el control total de la empresa y evita la delegación de actividades.
Unicos en el mantenimiento y arreglo de bombas en la región.	Deficiencia en el control interno global.
Elaboración de presupuestos al cliente sin costo (cotizacion) y Asesoría gratuita sobre el rendimiento y aprovechamiento de sus bombas.	No se tiene un reglamento escrito, todo se considera sobre palabra.
Recurso Humano capacitado en instalaciones de bombas como en el mantenimiento y reparación de estas.	No hay delimitacion de funciones y se integran a los servicios ocasionalmente personal no calificado.
El cliente puede observar mientras les hacen mantenimiento a sus bombas.	No se tienen perfiles de puesto y la Selección de personal para el mostrador es deficiente.
Garantías en los productos y en el mantenimiento.	Falta de responsabilidad por parte de los empleados al momento de realizar sus actividades dentro de la empresa.
Cambio de material en caso de error en la adquisicion.	Falta de renacimiento y motivacion en trabajos bien realizados.
Oportunidades	Amenazas
Créditos accesibles por parte de los proveedores y bancos para crecer y expandirse.	Competencia tiene más capital para invertir en nuevos equipos.

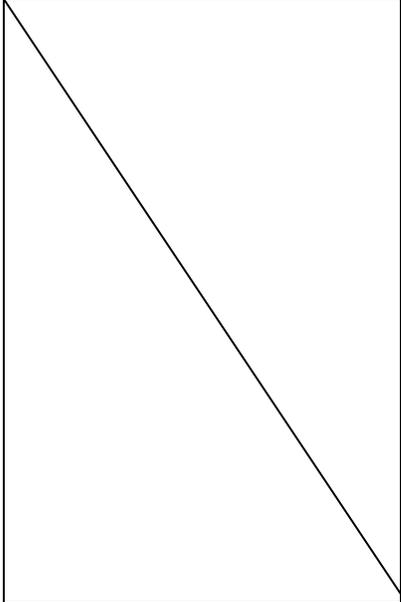
La demanda creciente de mercado en cuanto a sistemas de riego.	Falta de ventas por la situación económica por la que atraviesa el país.
Expandirse hacia otras ciudades por el reconocimiento del público en general.	El gobierno puede crear impuestos para el campo.
Participar en ferias nacionales para darse a conocer mas y engrandecer su lista de proveedores.	Inseguridad por la que a traviesa el estado de Veracruz (asaltos, secuestros, extorsiones,etc.)
Aprovechar los puntos debiles de la competencia.(distribucion,mantenimiento, etc).	Temporadas de lluvias durante todo el año afectando ventas de equipos de riego y servicios.
La edificación de nuevas zonas agrícolas alrededor de la zona requerirá la implementación de bombas para satisfacer necesidades de agua y luz.	Tipo de cambio devaluandose frente al peso mexicano origina el encarecimiento de equipos de importación afectando las ventas de la empresa.
Ampliar su infraestructura en el área de reparaciones para brindar un servicio con mejor calidad.	Equipos adquiridos que no cumplan con la garantía ofrecida.
Posicionarse en el mercado como empresa líder en precios debido a sus costos bajos que maneja.	Que el gobierno importe demasiada azúcar y desplome el precio de la caña ocasionando endeudamiento del sector.
Adquirir maquinaria a costos bajos de otros países gracias a la globalización con el fin de realizar aforos de primera.	Incremento de plagas en los cultivos afectando los sembradíos lo cual ocasiona que la planta se seque y no halla nada por irrigar.

La apertura de un ingenio alcoholero requerirá 10,000 ha. de siembra demandando equipos electricos, de riego y maquinaria.	El costo de Kw/h baje por parte de CFE originando que la gente pierda el interes en Energías Verdes.
Introducir e innovar energías verdes para mejorar la economía de los habitantes a través de energía solar y eólica.	Tasa de intereses alta en líneas de crédito otorgados por los bancos en cuestiones de prestamos para expandirse como empresa.

Con la información reunida se procede a armar la MATRIZ CRUZADA donde se construyen las acciones que se deben llevar a cabo para aprovechar las oportunidades que presenta el entorno y por otra parte evitar que las amenazas presentes impacten en las debilidades de la empresa.

MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO

	Fortalezas	Debilidades
Fortalezas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precios accesibles a todo el público. 2. Horario corrido de 8:00 a 19:00 de lunes a sábado con atención personalizada al público. 3. Disponibilidad del material (inventario alto) 4. Se entrega el material o equipo a domicilio sin ningun costo. 5. Material y equipo de venta con calidad. 6. Unicos en el mantenimiento y arreglo de bombas en la región. 7. Elaboración de presupuestos al cliente sin costo (cotizacion) y Asesoría gratuita sobre el rendimiento y aprovechamiento de sus bombas. 8. Recurso Humano capacitado en instalaciones de bombas como en el mantenimiento y reparación de estas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de capacitación de los empleados en área de mostrador. 2. Fallas del sistema electronico en el punto de venta. 3. Falta de un control de inventarios, no se lleva un registro exacto de las adquisiciones y la venta (sistema). 4. Falta de manuales sobre el rendimiento de las bombas y equipos de riego. 5. Solo una persona tiene el control total de la empresa y evita la delegación de actividades. 6. Deficiencia en el control interno global. 7. No se tiene un reglamento escrito, todo se considera sobre palabra. 8. No hay delimitacion de funciones y se integran a los servicios ocasionalmente personal no calificado.
Debilidades		
Oportunidades		
Amenazas		

	<p>9. El cliente puede observar mientras les hacen mantenimiento a sus bombas.</p> <p>10. Garantías en los productos y en el mantenimiento.</p> <p>11. Cambio de material en caso de error en la adquisición.</p>	<p>9. No se tienen perfiles de puesto y la Selección de personal para el mostrador es deficiente.</p> <p>10. Falta de responsabilidad por parte de los empleados al momento de realizar sus actividades dentro de la empresa.</p> <p>11. Falta de renacimiento y motivación en trabajos bien realizados.</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <hr/> <p>1. Créditos accesibles por parte de los proveedores y bancos para crecer y expandirse.</p> <p>2. La demanda creciente de mercado en cuanto a sistemas de riego.</p> <p>3. Expandirse hacia otras ciudades por el reconocimiento del público en general.</p> <p>4. Participar en ferias nacionales para darse a conocer más y engrandecer su lista de proveedores.</p> <p>5. Aprovechar los puntos débiles de la competencia.</p> <p>6. La edificación de nuevas</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias, FO</p> <hr/> <p>1. Ampliación de las instalaciones actuales de la empresa considerando la expansión hacia otras ciudades del estado de Veracruz. (F1, F2, F3, O1, O2, O7).</p> <p>2. Adquirir equipo electrónico y de transporte adecuado a los servicios de entrega de material y elaboración de presupuestos. (F4, F7, F11, O5, O10, O6)</p> <p>3. Realizar una lista de los</p>	

<p>zonas agrícolas alrededor de la zona requerirá la implementación de bombas para satisfacer necesidades de agua y luz.</p> <p>7. Ampliar su infraestructura en el área de reparaciones para brindar un servicio con mejor calidad.</p> <p>8. Posicionarse en el mercado como empresa líder en precios debido a sus costos bajos que maneja.</p> <p>9. Adquirir maquinaria a costos bajos de otros países gracias a la globalización con el fin de realizar ahorros de primera.</p> <p>10. La apertura de un ingenio alcoholero requerirá 10,000 ha. de siembra demandando equipos eléctricos, de riego y maquinaria.</p> <p>11. Introducir e innovar energías verdes para mejorar la economía de los habitantes a través de energía solar y eólica.</p>	<p>proveedores que entregan la mercancía en tiempo y de calidad ofrecida. (F5, O8, O4, O11, O10).</p> <p>4. Contar con el equipo, instalaciones, ubicaciones y herramientas de vanguardia para la realización de los servicios prestados. (F6, F8, F9, F10, O9, O5).</p>	
---	--	--

Amenazas		Estrategias, DA
<p>1. Competencia con más capital.</p> <p>2. Falta de ventas por la situación económica por la que atraviesa el país.</p> <p>3. Creación de impuestos para el campo.</p> <p>4. Delincuencia por la que atraviesa el estado de Veracruz (asaltos, secuestros, extorsiones, etc.)</p> <p>5. Temporadas lluviosas durante todo el año afectando ventas de equipos de riego y servicios.</p> <p>6. Tipo de cambio variable entre peso mexicano y dólar encarece equipos de importación afectando las ventas de la empresa.</p> <p>7. Equipos adquiridos que no cumplan con la garantía ofrecida.</p> <p>8. Que el gobierno importe demasiada azúcar y desplome el precio de la caña ocasionando endeudamiento del sector.</p>		<p>1. Definir los perfiles de los puestos que existen en la empresa e impartir cursos de capacitación para los empleados del mostrador a través de revistas y catálogos ofrecidos en las instalaciones de la empresa. (D1, D4, D9, A1, A2, A8).</p> <p>2. Adquirir programas de cómputo actualizados y equipo con suficiente memoria para la rapidez de estos; Así mismo crear una línea dentro de dicho sistema donde se lleve a cabo el control del inventario. (D2, D3, A7, A9, A11).</p> <p>3. Establecer reglamentos sobre el comportamiento de todo el personal dentro de la empresa y delimitar más responsabilidades. (D5, D6, D7, D8, A4, A6).</p>

<p>9. Incremento de plagas en los cultivos afectando los sembradíos lo cual ocasiona que la planta se seque y no halla nada por irrigar.</p> <p>10. El costo de Kw/h baje por parte de CFE originando que la gente pierda el interes en Energías Verdes.</p> <p>11. Tasa de intereses alta en líneas de crédito otorgados por los bancos en cuestiones de prestamos para expandirse como empresa.</p>		<p>4. Contratar personal responsable y que cumpla con las características del puesto a ocupar; como a su vez publicar mensualmente dentro de la empresa los mejores empleados del mes y proporcionarles un 10% extra a su sueldo por su desempeño en ese periodo. (D10, D11, A3, A10)</p>
---	--	---

Las líneas genéricas de acción (estrategias) fueron creadas a partir del presente de la empresa Bombas y Refaacciones en la matriz FODA.

Con la información obtenida de la Matriz Cruzada se procede a definir los propositos por el cual fueron propuestas las estrategias.

Estrategias (FO) Fortalezas- Oportunidades.

Estrategia	Propósito
1. Ampliación de las instalaciones actuales de la empresa considerando la expansión hacia otras ciudades del estado de Veracruz.	1. Incrementar la capacidad física de la organización para contar con más espacio para una mejor distribución y apreciación de los productos que esta vende con el fin de que se obtengan más ingresos y así poder expandirse hacia otras ciudades del estado de Veracruz.
2. Adquirir equipo electrónico y de transporte adecuado a los servicios de entrega de material y elaboración de presupuestos.	2. No sufra daños físicos en el camino la mercancía que se transporta y pueda llegar en perfectas condiciones a su lugar de entrega; a su vez la realización de los presupuestos sea de una manera clara y entendible para cualquier persona que desee leerlo.
3. Realizar una lista de los proveedores que entregan la mercancía en tiempo y de calidad ofrecida.	3. Conocer a los proveedores responsables, confiables y honestos; así mismo descartar a los proveedores que no entregan ni la mercancía en tiempo ni la calidad ofrecida para vender productos de calidad y en el tiempo que se pacto.
4. Contar con el equipo, instalaciones, y herramientas de vanguardia para la realización de los servicios prestados.	4. Ofrecer servicios de calidad e innovadores que aseguren 10 veces más el rendimiento de las bombas y equipos de riego.

Estrategias (DA) Debilidades- Amenazas.

Estrategia	Propósito
<p>1. Definir los perfiles de los puestos que existen en la empresa e impartir cursos de capacitación para los empleados del mostrador a través de revistas y catálogos ofrecidos en las instalaciones de la empresa.</p>	<p>1. No exista confusión por parte de los trabajadores al momento de desempeñar sus funciones, es decir, cada empleado ubique y conozca sus actividades diarias y pueda realizarlas de una manera satisfactoria tanto para el cliente como la empresa, sin la necesidad de que el dueño de la empresa este siempre en la realización de sus actividades.</p>
<p>2. Adquirir programas de cómputo actualizados y equipo con suficiente memoria para la rapidez de estos; Así mismo crear una línea dentro de dicho sistema donde se lleve a cabo el control del inventario.</p>	<p>2. No presentar más fallas en el sistema de cobro evitando la espera de los clientes.</p> <p>Evitar las pérdidas de inventario que se tienen mes con mes y la negación del producto cuando existen demasiados en bodega.</p> <p>Dar una mejor rotación de inventarios con el objetivo de que ya no se pierdan los productos o en el caso de aquellos que son frágiles no se rompan.</p>
<p>3. Establecer reglamentos sobre el comportamiento de todo el personal dentro de la empresa y delimitar más responsabilidades.</p>	<p>3. Los trabajadores lleguen en tiempo y desempeñen sus funciones correctamente.</p> <p>Porten el uniforme adecuadamente todos los días, no asistan al trabajo con aliento alcohólico ni enfermos.</p>

<p>4. Contratar personal responsable y que cumpla con las características del puesto a ocupar; como a su vez publicar mensualmente dentro de la empresa los mejores empleados del mes y proporcionarles un 10% extra a su sueldo por su desempeño en ese periodo.</p>	<p>4. No existan confusiones en sus actividades diarias ni discusiones del porque el hace mas que yo. Realicen mejor su trabajo al saber que pueden contar con un porcentaje extra si desempeñan sus actividades mejor día a día.</p>
---	---

3.6 Análisis de las condiciones del pasado

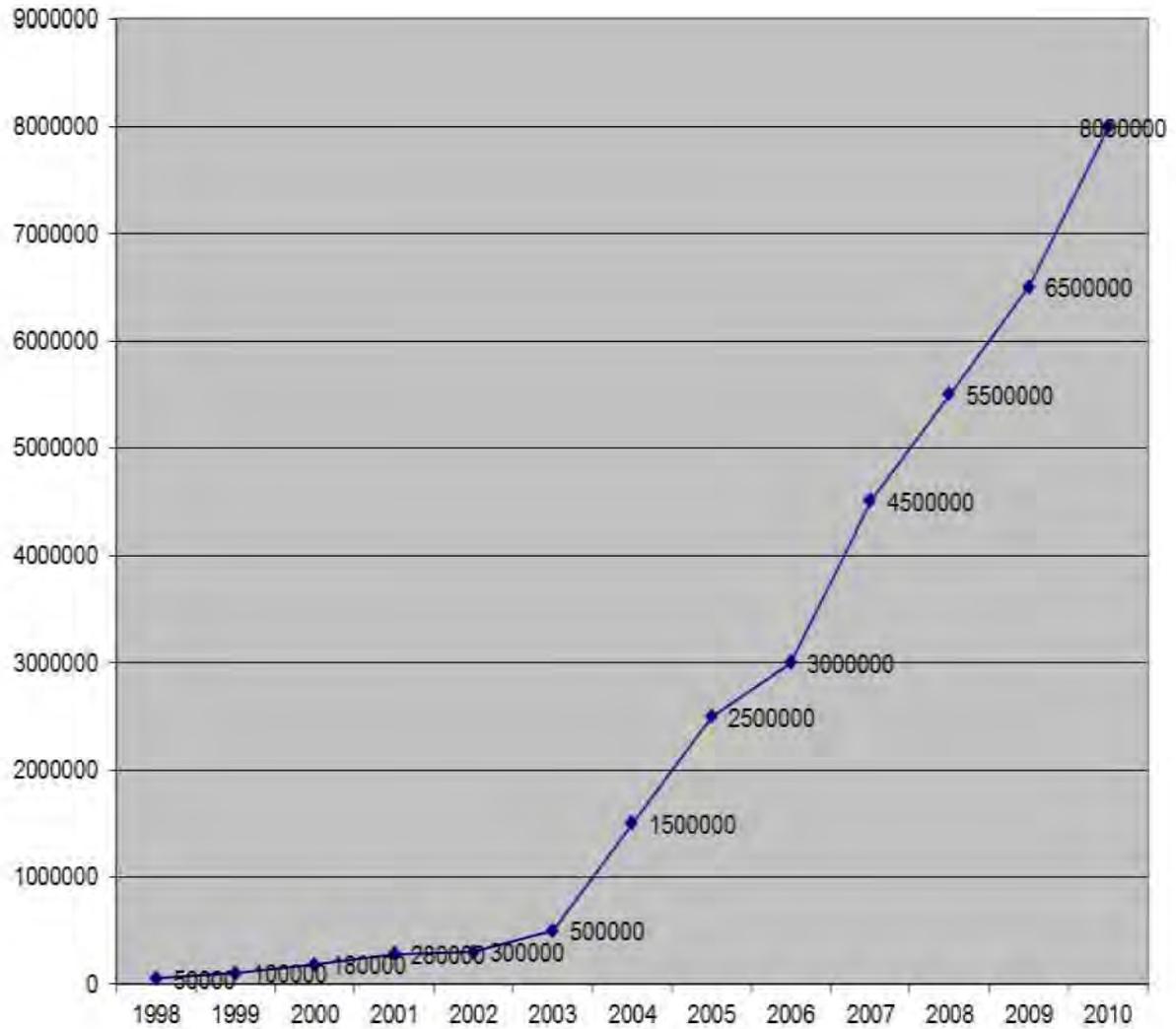
Se utilizó el volumen de ventas como parametro de desempeño para medir el ejercicio histórico de la empresa Bombas y Refacciones.

Parámetro de desempeño	Indicador	Unidades de media
Volumen de ventas por año.	Facturación	Pesos

Los datos históricos recolectados de dicho parámetro son los siguientes:

Unidad de tiempo	Valores del parámetro (miles de pesos anuales)
1998	\$50,000
1999	100,000
2000	180,000
2001	280,000
2002	300,000
2003	500,000
2004	1'500,000
2005	2'500,000
2006	3'000,000
2007	4'500,000
2008	5'500,000
2009	6'500,000
2010	8'000,000

A continuación se muestra la gráfica de dichos parámetros con base a los datos históricos obtenidos para visualizar la tendencia próxima, a lo cual se le llama futuro proyectado por el cual se llegará a los resultados.



La identificación de la tendencia se hace mediante una ecuación de regresión, cuyo desarrollo y análisis matemático se presenta considerando los datos del ejercicio.

Año	X	Volumen de ventas por año Y	XY	X ²	Y ²	Yc
1998	-6	\$50,000	-300,000	36	2,500,000,000	N/A
1999	-5	100,000	-500,000	25	10,000,000,000	N/A
2000	-4	180,000	-720,000	16	32,400,000,000	N/A
2001	-3	280,000	-840,000	9	78,400,000,000	N/A
2002	-2	300,000	-600,000	4	90,000,000,000	N/A
2003	-1	500,000	-500,000	1	250,000,000,000	N/A
2004	0	1'500,000	0	0	2'250,000,000,000	N/A
2005	1	2'500,000	2'500,000	1	6'250,000,000,000	N/A
2006	2	3'000,000	6'000,000	4	9'000,000,000,000	N/A
2007	3	4'500,000	13'500,000	9	20'250,000,000,000	N/A
2008	4	5'500,000	22'000,000	16	30'250,000,000,000	N/A
2009	5	6'500,000	32'500,000	25	42'250,000,000,000	N/A
2010	6	8'000,000	48'000,000	36	64,000,000,000,000	N/A
Total (£)	0	32'910,000	121'040,000	182	64,463,300,000,000	N/A
2011	11					9'847,142.91

Con el propósito de simplificar la ecuación general de la recta (tendencia), movemos el origen con el fin de que coincida con el valor mediana de las X y la sumatoria cero.

A través de las ecuaciones encontraremos el valor de las constantes “a” y “b”

Ecuación I.

$$na + b \sum X = \sum Y$$

Sustituyendo valores;

$$(13)(a) + (b)(0) = 32'910,000$$

Despejando el valor de a;

$$A = 32'910,000 / 13 = 2'531,538.46$$

Ecuación II.

$$a \sum X + b \sum X^2 = \sum(XY)$$

Sustituyendo valores;

$$(a)(0) + (b)(182) = 121'040,000$$

Despejando el valor de b;

$$b = 121'040,000 / 182 = 665,054.95$$

Ecuación general de la tendencia;

$$Y_c = a + bX$$

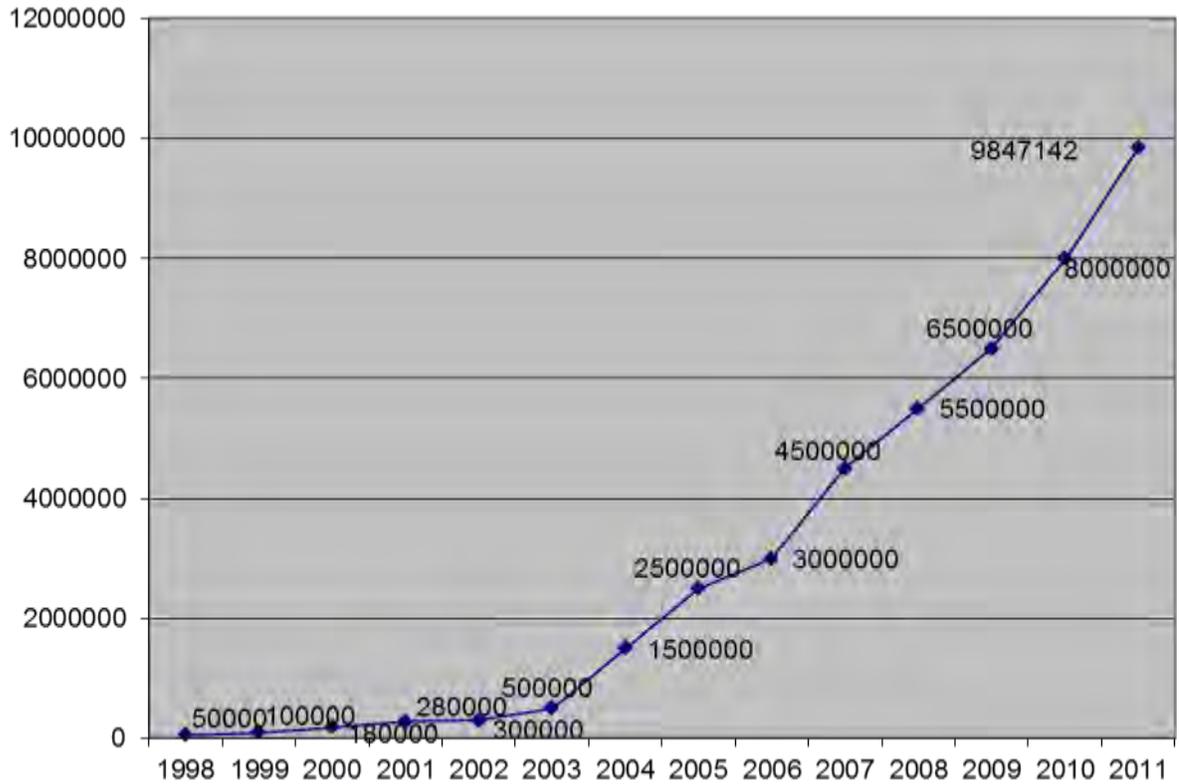
Ecuación particular de la tendencia de las ventas es;

$$Y_c = 2'531,538.46 + 665,054.95 (X)$$

Con esta ecuación calculamos, como pronóstico, el valor esperado para el 2011

$$Y_c = 2'531,538.46 + (665,054.95)(11) = 9'847,142.91$$

Gráfica de los valores encontrados, en la cual se establece la tendencia y se identifican los valores de los pronósticos asociados en base al volumen de ventas del año 2011.



De acuerdo a la gráfica obtenida, se explican las posibles implicaciones del futuro proyectado.

Futuro proyectado	Implicaciones del futuro proyectado	Estrategia
Crecimiento 20%	1. Mayor espacio en las instalaciones actuales pensando en la expansión hacia otras	1. Ampliación de las instalaciones para ofrecer una mejor distribución de los productos con el fin de

	<p>ciudades del sur de Veracruz.</p> <hr/> <p>2. Contratar a mas personal.</p> <hr/> <p>3. Capacitación de los trabajadores.</p> <hr/> <p>4. Inversión en equipo de computo, herramientas y mobiliario.</p> <hr/> <p>5. Incremento de inventarios.</p> <hr/> <p>6. Adquisición de nuevos vehiculos para entregar la mercancía a domicilio y mejorar la prestación de los servicios en cuanto a reparaciones de bombas y equipos de riego a domicilio tambien.</p>	<p>que la empresa cuente con los recursos necesarios para expandirse hacia otras ciudades.</p> <hr/> <p>2. Seleccionar al personal indicado para cada puesto requerido por la empresa.</p> <hr/> <p>3. Capacitación por medio de revistas y catálogos dentro de las instalaciones de la empresa impartidos por el dueño de la organización.</p> <hr/> <p>4. Prestar un servicio de mejor calidad para los clientes.</p> <hr/> <p>5. Comprar a los proveedores responsables en tiempo de entrega y honestos al momento de mencionar la calidad del producto.</p> <hr/>
--	---	---

		6. Acabar con las demoras por falta de vehículos para la prestación del servicio de cualquiera de los dos.
--	--	--

3.7 Planeación por las condiciones del futuro, tendencias y prospectiva organizacional.

Fue necesario establecer un marco de referencia en el que se desenvuelve la empresa para identificar las posibles estrategias que la organización llegase a utilizar en un futuro. Dicho marco lo establece el entorno social que rodea a la entidad.

Se presenta una breve lista de las expectativas acerca de cómo la empresa se percibe en un ambiente social de acuerdo a su entorno geográfico en un periodo de cinco años.

- Empresa con varias sucursales en el estado de Veracruz ofreciendo sus productos y servicios al cliente.
- Aumento considerable de fuentes de empleo por su expansión
- Acrecentamiento en el pago de salarios
- Ser competitivo con empresas más fuertes y de mayor capital
- Lograr un mayor posicionamiento en el mercado
- Políticamente solida
- Socialmente responsable con todos los sectores que abarca

Futuros alternos o posibles que la empresa “Bombas y Refacciones” se visualiza para desarrollarse en un entorno social deseado.

- Ser una empresa líder en precios y en el abastecimiento de los productos requeridos por el cliente en las áreas de riego y material ferretero en diferentes puntos de venta en el estado de Veracruz.
- Respaldo personalizado en garantías de productos adquiridos.
- Ofrecer productos de la mejor calidad en diversas plazas.
- Menor tiempo de entrega en las reparaciones de bombas de riego e instalaciones, considerando el desarrollo de habilidades del personal que opera dentro de la empresa.
- Adecuar a los talleres con equipos especializados para ofrecer mayor calidad en los servicios que presta.

Identificados dichos futuros posibles, fue necesario asociarlos a una probabilidad de ocurrencia, es decir, la realidad que tiene la empresa de que dichos futuros ocurran.

Futuro Posible	Probabilidad, con valores de 0 a 1 (de manera subjetiva)
Ser una empresa líder en precios y en el abastecimiento de los productos requeridos por el cliente en las áreas de riego y material ferretero en diferentes puntos de venta en el estado de Veracruz.	.80
Respaldo personalizado en garantías de productos adquiridos.	.75
Ofrecer productos de la mejor calidad en diversas plazas.	.90

Futuro Posible	Probabilidad, con valores de 0 a 1 (de manera subjetiva)
Menor tiempo de entrega en las reparaciones de bombas de riego e instalaciones, considerando el desarrollo de habilidades del personal que opera dentro de la empresa.	.85
Adecuar a los talleres con equipos especializados para ofrecer mayor calidad en los servicios que presta.	.95

Los futuros obtenidos anteriormente sirven para ubicar la visión organizacional; por lo que se asocia a la competitividad esperada para la empresa. Considerando competitividad a las características organizacionales que permiten crecer o permanecer a la entidad en un entorno.

Futuro Posible	Probabilidad, con valores de 0 a 1 (de manera subjetiva)	Competitividad, con valores de 0 a 10. (considerando el impacto en la permanencia y expansión de la organización)
Ser una empresa líder en precios y en el abastecimiento de los productos requeridos por el cliente en las áreas de riego y material ferretero en diferentes puntos de venta en el estado de Veracruz.	.80	9.0

Respaldo personalizado en garantías de productos adquiridos.	.75	9.0
Ofrecer productos de la mejor calidad en diversas plazas.	.90	10
Menor tiempo de entrega en las reparaciones de bombas de riego e instalaciones, considerando el desarrollo de habilidades del personal que opera dentro de la empresa.	.85	9.0
Adecuar a los talleres con equipos especializados para ofrecer mayor calidad en los servicios que presta.	.95	10

Con los valores fijados, se puede fundar un parámetro de comparación entre todos los futuros posibles y probables para la empresa, con el objetivo de llegar al futuro deseable; mismo que representa la visión organizacional.

Con los valores de la probabilidad y competitividad de cada futuro se procedió a establecer el valor ponderado de los futuros posibles.

Futuro Posible	Probabilidad, con valores de 0 a 1. (de manera subjetiva)	Competitividad, con valores de 0 a 10. (considerando el impacto en la permanencia y crecimiento de la organización)	Valor ponderado
Ser una empresa líder en precios y en el abastecimiento de los productos requeridos por el cliente en las áreas de riego y material ferretero en diferentes puntos de venta en el estado de Veracruz.	.80	9.0	9.5
Respaldo personalizado en garantías de productos adquiridos.	.75	9.0	8.6

Ofrecer productos de la mejor calidad en diversas plazas.	.90	10	9.5
Menor tiempo de entrega en las reparaciones de bombas de riego e instalaciones, considerando el desarrollo de habilidades del personal que opera dentro de la empresa.	.85	9.0	8.3
Adecuar a los talleres con equipos especializados para ofrecer mayor calidad en los servicios que presta.	.95	10	9.0

Establecimiento de la Visión organizacional

Con los futuros posibles y de posicionamiento se crea la visión de la entidad.

Visión de la empresa

Ser la empresa líder en distribución, instalaciones y reparaciones de bombas de riego en la República Mexicana.

3.8 Plan Estratégico

Con la información obtenida se procede a formar el plan estratégico de la empresa “Bombas y Refacciones”.

Este plan está integrado por:

- Presentación de la organización
- Misión
- Visión
- Valores
- Estrategias motrices.

3.8.1 Presentación de la empresa “Bombas y Refacciones”

La empresa Bombas y Refacciones de la ciudad de Tierra Blanca, Ver; Inicia operaciones el 5 de Agosto de 1998. Como iniciativa del Sr. Asael Martínez García.

Su giro empresarial es la compra-venta de material hidráulico, eléctrico, ferretero y la instalación de sistemas de riego así como la reparación de bombas eléctricas, sumergibles y transformadores.

En el año 2002 cambia de domicilio fiscal y de nombre; Anteriormente el nombre de la empresa era Bombas y Conexiones 2 de Abril hoy en día es Bombas y Refacciones.

Actualmente la organización no cuenta con una estructura organizacional formal, sin embargo el servicio que prestan es muy bueno lo que la ha ayudado a permanecer en el mercado e incrementar sus ventas.

El volumen de las ventas ha incrementado notablemente desde que se creó. En el 2002 sus ventas anuales eran por \$300,000.00; En el 2010 sus ventas fueron por \$ 8, 000,000.00.

3.8.2 Misión “Bombas y Refacciones”

Abastecer el mercado urbano y rural de equipos, materiales, asesoramiento personalizado y la prestación de servicios en instalaciones y reparaciones de bombas de riego para el sureste mexicano.

3.8.3 Visión “Bombas y Refacciones”

Ser la empresa líder en distribución, instalaciones y reparaciones de bombas de riego en la República Mexicana.

3.8.4 Valores “Bombas y Refacciones”

Los valores institucionales de la empresa “Bombas y Refacciones” son:

- Servicio

Dirigimos los recursos de nuestra organización integralmente en función de la satisfacción de nuestros clientes internos y externos.

- Puntualidad

Realizamos todas las tareas requeridas por nuestros clientes en el plazo que se acordó de una manera responsable y de la calidad ofrecida.

- Equidad

Actuamos de manera equitativa y honesta en nuestras relaciones de trabajo, comerciales y con la comunidad en que participamos.

- Trabajo en equipo

Nos ocupamos de que el trabajo a realizar siempre cuente con la mutua colaboración de cada uno de nosotros con el fin de alcanzar resultados satisfactorios.

- Productividad con calidad

Proporcionamos servicios para la satisfacción de nuestros clientes cuyo atributo fundamental, la calidad, lo agregamos a todas nuestras acciones bajo criterios de eficiencia que aseguran la competitividad de nuestra empresa.

3.8.5 Estrategias motrices “Bombas y Refacciones”

- La ampliación de las instalaciones actuales de la empresa considerando la expansión hacia otras ciudades del estado de Veracruz.
- Adquirir equipo electrónico y de transporte adecuado a los servicios de entrega de material y elaboración de presupuestos.
- Realizar una lista de los proveedores que entregan la mercancía en tiempo y de calidad ofrecida.
- Contar con el equipo, instalaciones, ubicaciones y herramientas de vanguardia para la realización de los servicios prestados.
- Definir los perfiles de los puestos que existen en la empresa e impartir cursos de capacitación para los empleados del mostrador a través de revistas y catálogos ofrecidos en las instalaciones de la empresa e impartidos por el director general.
- Adquirir programas de cómputo y equipo actualizados; Así mismo crear una línea dentro de dicho sistema donde se lleve a cabo el control del inventario.
- Establecer reglamentos sobre el comportamiento de todo el personal dentro de la empresa y delimitar más responsabilidades.
- Contratar personal responsable y que cumpla con las características del puesto a ocupar; como a su vez publicar mensualmente dentro de la empresa los mejores empleados del mes y proporcionarles un 10% extra a su sueldo por su desempeño en ese periodo.

Capítulo IV

Conclusiones

4.1 Conclusiones

La presente investigación fue guiada bajo el interés de llevar a cabo por medio de una planeación estratégica con enfoque sistémico para la “Empresa Bombas y Refacciones” de la ciudad de Tierra Blanca, Ver a tener opciones basadas en información clave que le permitiera sustentar su desarrollo o crecimiento dentro del contexto comercial; considerando lo anterior se puede concluir que es necesario que la organización implemente las estrategias que se propusieron para que pueda obtener con más facilidad la expansión hacia otras ciudades del estado de Veracruz que está buscando; dichas estrategias fueron determinadas a través del análisis FODA que se realizó a la empresa donde se analizó internamente y externamente a la entidad.

Así mismo se creó la misión, visión y valores (conceptos que la empresa no manejaba), los cuales ayudarán a estructurar a la organización con el objetivo de que se establezca correctamente para posteriormente expandirse. A su vez se le

propuso más personal al área de mostrador con el fin de mejorar el servicio que se presta como también para delegar las actividades que están al mando de una sola persona con el propósito de que dichas acciones no recaigan en manos de un solo individuo y puedan realizarse mejor obteniendo con esto mayores beneficios para la empresa.

Se sugiere a su vez la implementación de manuales con respecto a la potencia y rendimiento de las bombas sumergibles, eléctricas, de gasolina y los equipos de riego con el objetivo de que los empleados den un mejor servicio a través de estar bien informados de los equipos que venden al cliente. Cabe mencionar que la capacitación al personal fue un punto clave en este trabajo de investigación ya que arrojó que una de las principales causas por las que la empresa aún no se ha cimentado correctamente y limitado su expansión es por la falta de capacitación a sus empleados; abatiendo dichos puntos mencionados la entidad podrá establecerse y fortalecerse dando como resultado el crecimiento hacia otras poblaciones de la entidad Veracruzana.

Al término de la presente investigación se pudo comprobar la aceptación de la hipótesis de trabajo, dado que la planeación estratégica con enfoque sistémico a través de las etapas de su proceso ayudará a la empresa “Bombas y Refacciones” de la ciudad de Tierra Blanca, Ver., a cimentarse de una mejor manera y a su vez a expandirse ya que dichas etapas de este proceso son fases claves para el correcto desarrollo de una organización.

Considerando a la empresa “Bombas y Refacciones” y su necesidad de cambio y deseos para expandirse permitió realizar este trabajo de una manera confiable (por la obtención de la información) permitiendo un esquema claro sobre los puntos a tratar, los cuales se fueron evaluando a través de una planeación estratégica con enfoque sistémico para que en el futuro pueda llegar a ser una

empresa líder en comercialización y reparación de bombas y equipos de riego en el sureste mexicano.

4.2 Sugerencias

En base al enfoque sistémico de la planeación estratégica propuesto por el autor Luis Alfredo Valdés Hernández permite la integración de un plan estratégico el cual es fundamental para una organización; ya que detalla los puntos clave en una empresa como lo son el perfil de la organización, su misión, visión, valores y sus estrategias motrices, elementos importantes para una entidad, puesto que a través de ellos la empresa sabe a dónde va y que desea lograr en cierto periodo de tiempo.

Es recomendable que hoy en día las empresas se pregunten a sí mismas como se visualizan en un futuro, cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, que características debe tener su personal, etc. Todo esto con el fin de que puedan estructurarse correctamente y estén preparadas para cualquier cambio que se pueda presentar en un mundo tan cambiante como el que se está viviendo hoy en día.

El enfoque sistémico cuenta con los elementos necesarios para que una empresa se conozca a fondo, se cimiente y obtenga los puntos clave para expandirse hacia otras zonas.

Es importante que la empresa “Bombas y Refacciones” tome en cuenta todos los puntos mencionados en este trabajo de investigación para que realice la ejecución de cada uno de ellos, ya que estos le permitirán que cuente con los factores necesarios e importantes para expandirse y ofrecer productos de mejor

calidad, como a su vez los servicios que presta sean en un menor tiempo y cien por ciento rentables tanto para la empresa como para el cliente.

Bibliografía

ACEVES, Ramos, Víctor Daniel, *Dirección estratégica*, ed. McGraw-Hill, México, 2005

A. Hitt, Michael, *Administración*, ed. Pearson Education, México 2006

ÁLVAREZ, Torres, Martín G., *Manual de planeación estratégica*, ed. Panorama Editorial S.A. de C.V., México, 2006.

AMAYA, Amaya, Jairo, *Gerencia: planeación y estrategia*, ed. PubliArte, Colombia 2007.

BERNAL, Torres, César Augusto y Sierra, Arango, Hernán Darío, *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*, ed. Pearson Educación de México S.A. de C.V., México 2008.

BORGHINO, Mario, *Recetas para crecer en tiempos de crisis*, ed. Drokerz Impresiones de México S.A. de C.V., México 2010.

CHARAN, Ram, *El crecimiento rentable, un asunto de todos*, ed. Ediciones Urano, S.A., España 2005.

ELADIO, Pascual, *Diccionario de lengua española*, ed. Larousse editorial, S.L. 2007.

FRED, R., David, *Conceptos de administración estratégica*, ed. Pearson Educación, México 2003.

GEORGE, A., Steiner, *Planeación estratégica, lo que todo director debe saber*, ed. Continental, México 2006.

GOODSTEIN, Leonard, Nolan, Timothy y Pfeiffer, William, *Planeación estratégica aplicada*, ed. McGraw-Hill, Bogotá 2001.

INAMORI, Kazuo, *The perfect company: goal for productivity*, ed. Ediciones Granica S.A., Argentina 2006.

JIMÉNEZ, Juan Carlos, *El valor de los valores en las organizaciones*, ed. Ediciones de Cograf Comunicaciones, Venezuela 2008.

JOHNSON, Gerry, Sholes, Kevan y Whittington, Richard, *Direcciónestratégica*, ed. Pearson Prentice Hall, Madrid 2006.

KOONTZ, Harold y Wehrich, Heinz, *Essentials of management*, ed. McGraw-Hill education, México 2006.

PORTER, Michael E., *Ser competitivo*, ed. Ediciones Deusto, Barcelona 2009.

ROBBINS, Stephen, P. y Coulter, Mary, *Administración. Octava edición*, ed. Pearson Education, México 2005.

RODRIGUEZ, Valencia, Joaquín, *Administración moderna del personal*, ed. Cengage Learning Editores, México 2007.

VALDÉS, Hernández, Luis Alfredo, *Planeación estratégica con enfoque sistémico*, ed. UNAM, México 2005.

YATES, Carmen, *La empresa sabia*, ed. Ediciones Díaz de Santos, España 2008.

Consultas de Internet

<http://www.businessdictionary.com/definition/business-expansion.html>

http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=Respeto

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ladi/carmona_m_bf/capitulo2.pdf

<http://definicion.de/planeacion-estrategica/>

<http://es.mimi.hu/economia/expansion.html>

<http://es.scribd.com/doc/11474504/Valores-Organizacionales>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default3.asp.

http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/produccion1/tema2_5.htm

<http://www.jesusquerrero.com/2008/11/superacion-personal-que-es-la-superacion-personal/>.

http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm