



**UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.**

INCORPORACIÓN No. 8727-02

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**Propuesta de planeación  
estratégica para la empresa  
aluminio y cristales rolher s.a.  
de c.v. en la ciudad de  
Uruapan, Michoacán.**

**Tesis**

Que para obtener el título de:

**Licenciado en Administración**

Presenta:

**Sergio Leobardo Santacruz González**

Asesor:

**L.A. Jesús Fernando Chávez Hernández**



**Uruapan, Michoacán. 12 de mayo de 2014**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a dios por darme la vida y a mi familia por el apoyo que me brindo durante el transcurso de la licenciatura ya que sin ellos no hubiera podido concluir con éxito esta etapa tan importante.

Reconozco el gran esfuerzo que realizaron mis padres al brindarme la oportunidad de prepararme académicamente. Solo con esta satisfacción puedo compensar todo el apoyo que me ofrecieron.

Agradezco la comprensión y el sacrificio de mis hermanos, espero que al ver cumplida mi meta, sigan mi ejemplo y terminen sus estudios satisfactoriamente.

A los maestros de la licenciatura en administración que a lo largo de la carrera me formaron y apoyaron, gracias por compartir sus conocimientos y las experiencias.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	6
---------------------------	---

### **CAPÍTULO I ADMINISTRACIÓN**

<b>1.1 ANTECEDENTES</b> .....	8
<b>1.2 CONCEPTO</b> .....	11
<b>1.3 OBJETO Y FINALIDAD</b> .....	13
<b>1.4 IMPORTANCIA</b> .....	14
<b>1.5 CARACTERÍSTICAS</b> .....	16
1.5.1 Universalidad.....	16
1.5.2 Especificidad.....	16
1.5.3 Unidad Temporal.....	17
1.5.4 Unidad Jerárquica.....	17
1.5.5 Valor instrumental.....	17
1.5.6 Amplitud del ejercicio.....	18
1.5.7 Interdisciplinariedad.....	18
1.5.8 Flexibilidad.....	18
<b>1.6 PROCESO ADMINISTRATIVO</b> .....	18
1.6.1 Planeación.....	20
1.6.2 Organización.....	23
1.6.3 Dirección.....	24
1.6.4 Control.....	25

### **CAPÍTULO II EMPRESA**

<b>2.1 CONCEPTO</b> .....	31
<b>2.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS</b> .....	34
2.2.1 Por su tamaño.....	35
2.2.1.1 Grandes.....	35
2.2.1.2 Medianas.....	35
2.2.1.3 Pequeñas.....	35
2.2.2 Por su giro.....	37
2.2.2.1 Manufactureras.....	37
2.2.2.2 Agropecuarias.....	37
2.2.2.3 Comerciales o de ventas al detalle.....	37
2.2.2.4 Servicio.....	38
2.2.2.5 De servicios diversos.....	38
2.2.3 Por origen del capital.....	39
2.2.4 Por su origen.....	41
2.2.4.1 Nacionales.....	41
2.2.4.2 Internacionales.....	41
<b>2.3 IMPORTANCIA</b> .....	41
<b>2.4 OBJETIVOS</b> .....	44
<b>2.5 RECURSOS DE LAS EMPRESAS</b> .....	45
<b>2.6 AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA</b> .....	48

2.6.1 Área de Producción.....	49
2.6.2 Área de Mercadotecnia.....	51
2.6.3 Área de Finanzas.....	52
2.6.4 Área de Personal.....	53
2.6.5 Área de Adquisiciones y Abastecimientos.....	54

### **CAPÍTULO III PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

<b>3.1 ANTECEDENTES.....</b>	<b>56</b>
<b>3.2 CONCEPTOS BASICOS.....</b>	<b>59</b>
3.2.1 Planeación.....	59
3.2.1.1 Planeación y Cultura Organizacional.....	62
3.2.2 Estrategia.....	66
3.2.3 Planeación Estratégica.....	68
<b>3.3 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>69</b>
<b>3.4 NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA... 72</b>	<b>72</b>
<b>3.5 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>76</b>
<b>3.6 FASES DE LA PLAENACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>77</b>
3.6.1 Matriz EFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos).....	77
3.6.2 Matriz EFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos).....	80
3.6.3 Matriz de Impacto Cruzado (FODA).....	80
3.6.4 Tipos de estrategias.....	84
3.6.4.1 Integración hacia adelante.....	85
3.6.4.2 Integración hacia atrás.....	85
3.6.4.3 Integración horizontal.....	85
3.6.4.4 Penetración en el mercado.....	86
3.6.4.5 Desarrollo del mercado.....	87
3.6.4.6 Desarrollo del producto.....	87
3.6.4.7 Diversificación Concéntrica.....	87
3.6.4.8 Diversificación Conglomerada.....	87
3.6.4.9 Diversificación Horizontal.....	87
3.6.4.10 Empresa en participación.....	88
3.6.4.11 Reducción.....	88
3.6.4.12 Desinversión.....	88
3.6.4.13 Liquidación.....	89

### **CAPÍTULO IV CASOPRÁCTICO**

<b>4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....</b>	<b>90</b>
<b>4.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>92</b>
4.2.1 Objetivo general.....	92
4.2.2 Objetivos específicos.....	92
4.2.3 Justificación.....	93
4.2.4 Hipótesis.....	94
4.2.5 Fuentes de Información y Métodos de Recolección de datos.....	95
4.2.6 Selección de Técnicas.....	96

4.2.7	Definición de Muestra.....	96
4.2.8	Recolección e Interpretación de Datos.....	97
4.2.9	Diagnostico general de la situación actual de la empresa.....	104
<b>4.3</b>	<b>PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>105</b>
4.3.1	Identificación de la empresa o negocio.....	106
4.3.1.1	Descripción del negocio.....	106
4.3.1.2	Descripción del producto y/o servicio.....	106
4.3.1.3	Ubicación.....	108
4.3.2	Misión.....	111
4.3.3	Visión.....	111
4.3.4	Valores.....	111
4.3.5	Filosofía.....	112
4.3.6	Objetivos Generales.....	112
4.3.7	Políticas de la empresa.....	113
4.3.8	Organigrama de la empresa.....	115
4.3.9	Análisis Interno.....	116
4.3.9.1	Análisis en el Área de Recursos Humanos.....	116
4.3.9.2	Análisis en el Área de Mercadotecnia.....	131
4.3.9.3	Análisis en el Área de Producción.....	131
4.3.9.4	Análisis en el Área de Adquisiciones y Abastecimientos.....	132
4.3.9.5	Análisis en el Área de Finanzas.....	133
4.3.10	Análisis Externo.....	134
4.3.11	Análisis F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).....	137
4.3.12	Planes y Estrategias de trabajo.....	140
4.3.13	Procedimientos de Contingencia.....	141

## **CONCLUSIONES**

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **ANEXOS**

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, vivimos en un mundo que se encuentra en constante cambio, la globalización es un factor que interviene en sectores como el económico, político, social y cultural, y que genera cambios muy importantes. Las empresas hoy en día, buscan un crecimiento que les permita comercializar sus productos y servicios en un mercado cada vez más extenso, y con ello tener una empresa rentable.

Para poder formar una organización con estas características, es indispensable contar con una estructura y un sistema que funcionen de manera correcta, y que sobre todo cuenten con una adecuada administración de los recursos en todas y cada una de las áreas funcionales.

La planeación es una de las herramientas indispensables que debe utilizar el área administrativa de una organización, no importa si esta es pequeña o grande, una correcta planeación genera grandes beneficios para la empresa y en ocasiones resuelve conflictos, evita riesgos o brinda soluciones ante situaciones de contingencia. La planeación puede ser estratégica, táctica u operativa, todos y cada uno de estos tipos de planeación son de gran importancia para la empresa. Esta investigación está enfocada a la planeación de tipo estratégica, la cual se propondrá a la empresa “Aluminio y Cristales ROLHER” en la que se incluirán todos los elementos que comprende una planeación estratégica. La empresa lleva 20 años de actividad en el mercado, y no cuenta con este tipo de planeación, por lo cual se considera que será una propuesta con información valiosa para ser aplicada en un futuro no muy lejano.

Toda investigación mantiene un orden en su composición, lo que facilita la interpretación de los datos y brinda mayor comprensión de los mismos, este caso no

es la excepción, para iniciar esta investigación es importante mencionar que se compone de dos partes, la parte teórica y la parte práctica. La parte teórica está conformada de tres capítulos, en el primero de estos tres capítulos hablaremos sobre la *administración*, su concepto, características y el proceso administrativo que son conceptos a partir de los cuales podremos entender un poco más sobre los orígenes y la importancia de la planeación dentro del proceso administrativo.

El segundo capítulo trata sobre todo lo relacionado con la *empresa*, los tipos de empresa que existen, las áreas funcionales a partir de las cuales funciona una empresa y los recursos con los que trabaja. Toda esta información sobre la empresa nos permitirá darnos cuenta que es indispensable la planeación, sobre todo en cada una de sus áreas funcionales.

En el tercer capítulo teórico hablaremos ya más específicamente sobre la *planeación estratégica*, haremos referencia a los elementos que conforman la planeación estratégica y las fases a través de las cuales se lleva a cabo este tipo de planeación.

Y para finalizar esta investigación se llevara a cabo un caso práctico el cual estará fundamentado en los capítulos teóricos ya mencionados. Este caso práctico como mencionamos anteriormente es una propuesta de planeación estratégica dirigida la empresa “Aluminio y Cristales ROLHER S.A. de C.V.” en la cual se incluirán todos los elementos que conforman este tipo de planeación y se hará un análisis interno y externo de la situación actual de la empresa.

A continuación iniciaremos con los capítulos teóricos, para posteriormente concluir con la propuesta.



# CAPÍTULO I ADMINISTRACIÓN

## 1.1 ANTECEDENTES

Para comenzar este apartado, se llevará a cabo un análisis y selección de los acontecimientos más relevantes que forman parte de los orígenes de la administración, lo que nos permitirá ahondar más en detalles específicos que dieron origen a este concepto.

La historia de la administración como ciencia formal, es relativamente reciente, aunque es importante saber que la administración se originó desde tiempos muy antiguos.

El concepto de administración científica nace con la idea de un nuevo modo de producción, el capitalismo. A principios del siglo XVIII, la revolución industrial dio origen a ciertos acontecimientos de gran impacto que fueron un parteaguas en el proceso del pensamiento administrativo

Es a partir del siglo XX cuando comienza a tomar auge, debido a que las organizaciones buscan la efectividad en sus procedimientos, lo que les permita obtener mejores resultados.

La administración se enfoca en maximizar los recursos de una organización lo mayormente posible para poder ser competitivos, crecer en el mercado y lograr las metas u objetivos fijados.

Es importante mencionar las contribuciones que a lo largo de la historia, se han hecho a las bases de la administración, dentro de estas podemos encontrar las siguientes aportaciones:

<b>Civilizaciones Antiguas</b>	
<b>Civilización</b>	<b>Características</b>
➤ Babilonia	Desarrolla el código Amurabi en el cual se acentúan aspectos administrativos como el salario, el control y la responsabilidad.
➤ China	Constitución Chow, donde se establecen aspectos como la necesidad de estructuras administrativas, controles, comunicación informal, etc.
➤ Grecia	Pioneros de la descentralización, (se organizan diversos grupos encargados de atender los problemas) y la organización del trabajo.
➤ Venecia	Se destacan formas de almacenamiento, manejo de personal, control contable, control de costos y líneas de montaje.
➤ Sumeria	Recolección de atributos realizada por los sacerdotes como antecedentes del control administrativo.
➤ Iglesia católica	La estructura de la iglesia católica fue tomada como ejemplo para otras organizaciones debido a la simplicidad de su organización jerárquica.
➤ Militar	Contribuye con elementos de planeación, organización, dirección y control, los cuales se enfocan al uso bélico e intereses organizacionales.
<b>Etapas</b>	<b>Características</b>
➤ La Revolución Industrial	Durante este periodo se desarrollaron cambios en la concepción del trabajo, lo cual modificó aspectos sociales, económicos y políticos.

Teorías Contemporáneas	
Teoría	Características
➤ Teoría de la administración científica (Taylor y Henry Ford).	Con esta teoría se obtuvieron los estudios de tiempos y movimientos, además de obtener métodos para realizar las tareas y se genero un sistema de invención.
➤ Teoría clásica de la Organización (Fayol y Weber).	Con esta teoría en la actualidad existen los tramos de control: lineamientos reglamentos y evaluaciones. Se proponen dentro del área laboral grupos de trabajo.
➤ Teoría o Escuela Conductista (Maslow y Mc Gregor).	Se debe tratar a las personas con un grado personal, tomar en cuenta sus sentimientos, donde se aplica la motivación, estímulos y conductas.
➤ Modelo o Teoría de la motivación Humana (Maslow).	Las personas necesitan cubrir sus necesidades materiales y de seguridad. Aunque en la actualidad se busca cubrir necesidades de ego, autorrealización y superación.
➤ Teoría de la motivación "X" y "Y"(Mc Gregor).	La teoría "X" nos dice que el personal labora forzado, y solo se motiva con dinero o alabanzas. La teoría "Y" nos dice que las personas trabajan motivadas, se sienten bien con su trabajoy lo hacen de mejor forma.
➤ Teoría de la Ciencia de la Administración.	Esta teoría nos menciona que los problemas de la organización se deben resolver a través de cálculos matemáticos, separando siempre todos los datos para una mejor toma de decisiones.

(REYES, 2004) (CHIAVENATO, 2002)

[http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/1/admon\\_bas1.pdf](http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/1/admon_bas1.pdf)

Después de analizar los antecedentes de la administración, podemos concluir que existen demasiados acontecimientos relevantes que forman parte de los orígenes de la administración, sería muy complicado hacer mención de todos ellos, por lo cual se seleccionaron algunos de los más notables.

## 1.2 CONCEPTO

Para comenzar este capítulo, se abordará el concepto de administración, iniciando con la etimología de la palabra y prosiguiendo con definiciones ya estructuradas por estudiosos de la materia desde tiempos antiguos, para concluir con una definición obtenida con la conjunción de las mismas.

Etimológicamente, “el origen de la palabra ‘administración’ se forma con el prefijo *ad*, hacia, y con *ministratio*, que proviene a su vez de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que funge como término de comparación. Por ende, podemos resumir que *minister*, a diferencia de *magister* (comparativo de superioridad), refleja un estado de inferioridad, expresando subordinación y obediencia, es decir, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro...”.

“La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz”(CHIAVENATO,2002:7).

“La administración se define como el proceso de alcanzar metas organizacionales trabajando con y por medio de personas y otros recursos organizacionales”  
(CERTO,1992:9)

“La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura forma y a través del esfuerzo humano”  
(FERNANDEZ,1991:111)

Henry Fayol, el padre de la administración clásica, menciona que: “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”

Como se puede observar en las definiciones anteriores, la idea principal de la administración, es el logro de objetivos y metas organizacionales por medio de el uso correcto y apropiado de los recursos (humanos, materiales, tecnológicos, etc.) por lo que a continuación se presenta una definición global de la administración.

“La administración es la técnica o ciencia que se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos (humanos, tecnológicos, materiales, financieros, etc.) con los que cuenta una organización, buscando siempre el logro de objetivos o metas organizacionales”.

Ya definido el concepto de administración, se puede obtener un panorama más claro y específico de la importancia que tiene la misma para las empresas por lo que en los siguientes apartados se abordaran más sobre el tema.

### **1.3 OBJETO Y FINALIDAD**

Como ya mencionamos anteriormente la administración es una ciencia que se enfoca en la optimización de los recursos de una organización, encaminándolos al logro de objetivos y metas.

La administración tiene un objeto, es decir tiene una razón de ser muy particular, dependiendo del lugar en el que se esté aplicando, además la administración también cuenta con un objetivo final que persigue, bajo estos dos aspectos podemos decir que la administración no solo existe en la mente de las personas, si no que esta ciencia tiene una finalidad y esta es definida en función a las características del lugar donde se realicen los procesos.

Después de esta breve reseña, analizaremos con un poco mas de profundidad el objeto y la finalidad de la administración.

#### **OBJETO DE LA ADMINISTRACIÓN**

El objeto de la administración, se define por la organización social o entidad social, cualquiera que este sea puede darse tanto en el ámbito político como en el privado.

#### **FINALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN**

La finalidad de la administración, retomando un poco de lo ya visto en la definición, se orienta en la eficiencia y optimización que se da a los recursos, y la maximización de las utilidades o ganancias de la entidad.

Después de haber profundizado mas en lo que respecta a la finalidad y objeto de la administración, ahora analizaremos una de las cuestiones que muchas personas se hacen ¿Es importante la administración dentro de una organización para su desarrollo?

## 1.4 IMPORTANCIA

Como ya sabemos la administración, es una ciencia o técnica que se presenta en distintos tipos de organizaciones, actualmente la competitividad entre las empresas y organizaciones es cada vez mayor, con el crecimiento de la población en todos los países y la globalización se generan nuevos negocios o empresas que dan paso a la apertura de mercados internacionales o globales, lo que genera un alto índice de competitividad.

Existe un sin número de ejemplos de empresas a nivel nacional e internacional que para su desarrollo, utilizan una herramienta que sin duda alguna, sabiendo utilizarla nos garantiza buenos resultados y el logro de objetivos y metas organizacionales. Esta herramienta es la administración.

Pero no olvidemos que la administración no es la única herramienta importante dentro de una entidad, existen muchas más herramientas importantes que es necesario utilizar dentro de una empresa.

Existen múltiples aspectos que acentúan la importancia de la administración, a continuación se mencionan algunos de ellos.

“La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria cuanto mayor y más complejo sea este”(REYES, 2004:16,17), los organismos tienden a crecer, y cuando esto sucede aumenta la cantidad de funciones a realizar, ahí es donde se convierte en algo muy necesario utilizar la administración.

“El éxito de un organismo social depende directa o indirectamente de su buena administración, y solo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc., con que ese organismo cuenta”(REYES, 2004:16,17), existe un estrecho vínculo entre la administración y la entidad en la cual se desempeña, el buen desempeño de los dos permitirá el logro de los objetivos organizacionales.

“Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutiblemente y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podría actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica”(REYES, 2004:16,17), una empresa de grandes magnitudes, es más compleja; para mantenerse y poder seguir desarrollándose, necesita a la administración, que incluye un proceso administrativo que le genera un proceso más efectivo de sus funciones.

“Para las empresas pequeñas y medianas también quizá su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, para obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., renglones en los que indiscutiblemente son superadas por sus grandes competidoras.”(REYES, 2004:16,17), la administración es una herramienta de vital importancia dentro de la organización, por lo cual hay que saberla utilizar de forma adecuada y efectiva, lo que marcará la diferencia en el desempeño de las actividades de empresas de menor a las de mayor tamaño.

Con estas bases nos podemos dar cuenta de que la administración es un aspecto básico para determinar el éxito o el fracaso de una organización, aunque también es importante mencionar que no importa el tipo o tamaño de la organización, siempre es necesario e importante aplicar la administración.



## **1.5 CARACTERÍSTICAS**

Con estos aspectos teóricos ya vistos, ahora nos dispondremos a resolver otro de los grandes cuestionamientos que las personas se hacen acerca de la administración, ¿Cuáles son las características que nos permiten identificar a la administración?

Según el autor Agustín Reyes Ponce, la administración posee algunos elementos que la distinguen de las demás ciencias, el menciona las siguientes:

### **1.5.1 Universalidad.**

“El fenómeno administrativo se dá donde quiera que exista un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios”. (REYES, 2004:15)

La administración se da en cualquier entidad u organismo, este es el elemento esencial que esta característica nos menciona, además de que la administración se debe adecuar a las necesidades que la organización tenga.

### **1.5.2 Especificidad.**

“Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña”. (REYES, 2004:16)

La administración como ciencia se da de manera independiente, aunque siempre es complementada por algunos otros aspectos, pero no debemos olvidar que la administración se concentra en manejar los recursos, estableciendo procesos y dirigiendo los mismos.

### **1.5.3 Unidad temporal.**

“En todo momento de la vida de una empresa se esta dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos”. (REYES, 2004:16)

La administración se da a través de distintas faces, en cada momento del funcionamiento de la organización, estas se encuentran presentes en diferente grado pero en forma simultánea.

### **1.5.4 Unidad jerárquica.**

“Un último cuerpo administrativo desde el secretario general hasta el ultimo mayordomo”. (REYES, 2004:16)

La organización se compone de distintos puestos, con distintos niveles de acuerdo al cargo pero todos integrados por el logro de objetivos y metas en común u organizacionales.

Otros autores, además de estas cuatro características ya mencionadas, incorporan cuatro características más:

### **1.5.5 Valor instrumental.**

La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

### **1.5.6 Amplitud de ejercicio.**

Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa, etcétera.

### **1.5.7 Interdisciplinarietàad.**

La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. (Matemáticas, Estadística, Derecho, Economía, Contabilidad, Sociología, Psicología, Filosofía, Antropología, Ciencia política, etcétera).

### **1.5.8 Flexibilidad.**

Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

Todas estas características tienen algo en común, todas le dan un sentido único a esta ciencia, además de que todas tienen que ver con aspectos muy peculiares de la administración.

## **1.6 PROCESO ADMINISTRATIVO**

Ahora todo nos preguntamos ¿Cómo es que se da la administración?, ¿Existe alguna metodología o conjunto de pasos a seguir dentro de la administración?

Al hablar de proceso administrativo se hace referencia, a que las actividades comprendidas dentro de este son dinámicas, están inmersas en un cambio permanente, son continuas y lo más importante que una complementa a la otra.

El proceso administrativo ha sido un modelo a seguir durante generaciones, el cual fue desarrollado y utilizado a finales del siglo XIX y principios del XX por Henry Fayol, y a partir de ese momento se le ha identificado como la estructura básica de la practica administrativa, otorgándole a esta una capacidad de abstracción más amplia y la posibilidad de generar conceptos teóricos cada vez mas particularizados a las necesidades de las organizaciones, siendo también un modelo con el cual se estandariza la función del administrador.

El proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la practica administrativa. Algunos autores que estudian dicho proceso lo han dividido de acuerdo con su criterio en tres, cuatro, cinco o seis etapas, pero sólo se refieren al grado de análisis del proceso, ya que el contenido es el mismo que manejan todos. Por eso, en la actualidad, la división cuatripartita, de cuatro fases, es la más aceptada universalmente: planeación, organización, dirección y control.

Considerando la importancia de este instrumento, mencionaremos algunas características del proceso administrativo:

- a) El proceso administrativo está formado por un conjunto de fases o pasos de manera cíclica, es decir, el fin se convierte de nuevo en el principio de la tarea administrativa.

- b) Una de las principales observaciones es que en cualquier modelo que analicemos del proceso administrativo, las fases que invariablemente encontraremos son las de planeación y control.
- c) El principal objetivo es sistematizar el conocimiento y generar una estructura de eficiencia.
- d) Estimula la innovación y el progreso.
- e) Fomentar el desarrollo de una filosofía y cultura gerencial y empresarial.

En este caso se tomara la propuesta del autor Idalberto Chiavenato, el menciona en su libro Introducción a la Teoría General de la Administración, que existen cuatro etapas que son: Planeación, Organización, Dirección y Control. Estas 4 etapas las agrupa en dos fases:

- *Fase mecánica:* (la identifica también como fase de incubación, debido a que es aquí donde se desarrollan los marcos teóricos que serán la base de nuestro proceso) dentro de esta encontramos a la planeación y la organización.
- *Fase dinámica:* (donde se lleva a la práctica los procesos anteriores bajo la implementación de estas dos etapas), compuesta por la dirección y el control.

### **1.6.1 Planeación.**

La planeación es la primera fase del proceso administrativo y consiste básicamente en actividades que se realizarán en el futuro, a partir de decisiones tomadas en el presente y cuyos resultados se verán u obtendrán también en el futuro.

Planear es proyectar y generar escenarios. La proyección es la base de la percepción; tal como un hombre piensa, así percibe. Esta fase de la práctica administrativa tiende por naturaleza a desarrollar el aspecto intelectual de una organización, y quien lleva a cabo tal función es un individuo o grupo de personas con un alto grado de abstracción de la realidad en que se desenvuelve la institución. La planeación tiene por objeto conducir a la organización hacia el estado que desea la dirección de la empresa, mediante la formulación de estrategias y toma de decisiones. Desde un punto de vista sistemático, la planeación involucra a toda la organización y las decisiones que se toman afectan a todo el sistema; por tal motivo, debe abordarse con un enfoque integral.

Dentro de los propósitos de la planeación esta el definir al objetivo o camino concreto, siendo esto fundamental para determinar las directrices de una organización; la racionalización de los planes es otro de los propósitos básicos, ya que permite un juicioso consumo de recursos. Todo plan tiende a ser económico y la organización trabaja con recursos humanos, económicos, técnicos y, sobre todo, con el tiempo siempre encima. Por ello, el mejoramiento de sus bolsillos tiende a ser paralelo al mejoramiento de su cerebro organizacional. Control sin planeación es, simplemente, imposible.

Por último, reconsideramos varias definiciones de planeación.

Según Terry y Franklin: “La planeación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias a fin de realizar los objetivos organizacionales”.

De acuerdo con Ackoff, la planeación es un proceso de toma de decisiones anticipadas, en el cual deben considerarse dos aspectos fundamentales: el proceso determinará *qué* hacer y *cómo* hacerlo antes de que se requiera la acción.

Agustín Reyes Ponce: “La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo principios, secuencias de operaciones y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización.”

Koontz y Weihrich: “La planeación es el proceso gerencial que incluye seleccionar la misión de la organización, los objetivos y las acciones para alcanzarlos, provee de un enfoque racional para lograr los cursos de acción futuros. Genera un espíritu de innovación administrativa”.

Goetz: “Planear es hacer que ocurran cosas que de otro modo no habrían ocurrido”.

Dentro del proceso de planeación, es muy importante definir: *Objetivos, Metas, Políticas, Programas, Procedimientos, Presupuestos, Proyectos, y la Toma de Decisiones*. Estos elementos son muy importantes y necesarios dentro de la planeación.

La planeación se puede dividir en dos grandes apartados:

- a) Planeación estratégica.
- b) Planeación táctica.

Ambas las analizaremos con mayor profundidad, en el Capítulo III, lo que nos permitirá ampliar nuestro panorama y comprender con mayor exactitud el por qué la planeación es un elemento muy importante no solo en las empresas, sino también en la vida de cualquier persona.

### **1.6.2 Organización.**

La función de organizar corresponde a la segunda etapa del proceso administrativo, al igual que planeación sigue siendo una fase poco dinámica, de escritorio, preejecutoria.

Organizar, estructurar, reorganizar, diseñar, son algunos de los conceptos que se manejan en la práctica administrativa. Sin duda, son elementos esenciales en la tarea organizacional.

El objetivo principal de esta etapa del proceso administrativo, es crear la estructura idónea, conjugando lógica y eficiencia para que la institución trabaje como una sola, logrando así el propósito común. A través de esta etapa el administrador define funciones, responsabilidades, y coordina todos los elementos que intervienen para crear una estructura y un escenario eficientes de trabajo.

A continuación, veremos una serie de definiciones sobre la función administrativa de la organización, que seguramente nos dará un margen amplio para comprender su concepto, su función y sus objetivos generales.

Samuel L. H. Burk dice: “La organización es el análisis y el agrupamiento de todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de cualquier empresa, con el fin de proporcionar una estructura de deberes y responsabilidades”.



O. Sheldon: “Es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar con elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.

Koontz y Wehrich: “Un estructura intencional y formalizada de papeles o puestos”.

Terry y Franklin: “Organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas, de manera puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas por el propósito de realizar alguna meta u objetivo”.

### **1.6.3 Dirección.**

La dirección es la tercera fase del proceso administrativo, pero se considera la primera fase dinámica de la práctica administrativa, es decir, la dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional que se ha diseñado. Se le ha dado una gran importancia a esta etapa del proceso; algunos la llaman comando, otros la denominan como ejecución o implementación. Influencia (Samuel C. Certo), etc. En fin, las denominaciones son validas siempre y cuando signifiquen todas, aquella acción de realizar las cosas a través de otros. La dirección es la primera y única fase que tiene que ver directa y solamente con el elemento humano. Es aquí donde el administrador tiene que manifestar sus habilidades de relaciones personales con sus subordinados. A un buen administrador se le considera un líder y, por lo tanto, un buen jefe.

La palabra dirección, según el maestro Reyes Ponce, proviene del verbo latino *dirigiere*, este a su vez se forma el prefijo *di*, intensivo, y *regere*, regir, gobernar. Este último deriva del sánscrito *raj*, que indica preeminencia. Así, se observa una gran similitud con la palabra administración, ya que ambos conceptos ocupan una posición preeminente, es decir, un nivel que sobresale en la organización. Por ello, lastimosamente, administrar y dirigir son considerados como sinónimos. En muchas ocasiones, la gente cree que dirigir únicamente es administrar.

La función de dirección, entre otros aspectos, nace o se genera por una naturaleza de sensibilidad humana, es decir, la dirección es el aspecto humano del proceso.

#### **1.6.4 Control.**

El control es la fase final del proceso administrativo, pero a la vez es el eslabón que se une a la planeación. El control y la planeación son considerados como los “hermanos siameses”, porque van tan unidos y dependen uno del otro que en ocasiones no se sabe cuándo termina uno y donde empieza el otro. Controlar es determinar que lo que se planeo, o se pretendió realizar, se esté llevando a cabo en tiempo y condiciones prescritos. El control, en cierta forma, puede considerarse como la detección y corrección de las variaciones de importancia en los resultados obtenidos por las actividades planeadas.

No siempre existen las condiciones para que una actividad o un proceso de trabajo estén exentos de errores, o se presenta falta de interés por parte de los subordinados y esto causa mermas o pérdidas que afectan los resultados finales. Por ello, es necesaria la presencia del control.

No debe considerarse al control como un castigo durante el proceso de trabajo. Por el contrario, es una necesidad y, por lo mismo, hay que implementarlo. No olvidemos que hacer uso del control exige buscar las técnicas adecuadas y una filosofía participativa. El control existe en todos los niveles administrativos. El control es un estándar por el cual debemos luchar, y también respetarlo, ya que ello nos garantiza el éxito en todo lo que emprendamos.

El control debe ser motivador tanto para la dirección como para los subordinados, ya que si se están cumpliendo los estándares, esto sería causa de mejores salarios y recompensas por productividad, al igual que reconocimientos públicos del desempeño de los individuos dentro de la organización.

Es importante definir qué modelo de administración implementar cuando el estilo de liderazgo es demasiado libre y prácticamente no existen controles. Entonces se debe suponer que el subordinado se encuentra en una etapa de madurez y, por lo tanto, tendrá la posibilidad de tomar decisiones y de velar por los intereses de la organización. Los propósitos del control en cualquiera de sus modalidades tienden a garantizar el logro de los resultados.

Dos factores crean la necesidad de control. En primera instancia, los objetivos de las personas y de las organizaciones son diferentes. Es por ello que se necesita el control, para asegurarse de que los miembros de una organización trabajan en búsqueda de los objetivos organizacionales. En segundo lugar, el control se necesita porque existe un periodo de espera desde el momento en que se formulan los objetivos, hasta que se alcanzan.

Dentro del proceso de control, es muy importante la *medición, comparación, acción administrativa, estándares, correcciones, y la retroalimentación*. Estos elementos son muy importantes y necesarios dentro del control en el proceso administrativo.

Ahora, después de ampliar el panorama, e identificar cada una de las cuatro fases de este proceso, haremos mención de los principios administrativos aplicables a cada una de las fases del proceso administrativo.

Para ello, tenemos como fuente la obra del maestro Agustín Reyes Ponce, *Administración moderna*, y tomando como referencia las cuatro etapas (planeación, organización, dirección y control) se mencionaran estos principios:

#### *Planeación.*

- Principio de previsibilidad. Las previsiones administrativas deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzarán certeza completa, ya que existe el riesgo de no tomar en cuenta todos los factores que intervienen.
- Principio de objetividad. La práctica administrativa debe apoyarse en hechos, y no en opiniones subjetivas.
- Principio de medición. Los objetivos serán más seguros cuanto más podamos apreciarlos cuantitativamente, es decir, que sean susceptibles de medición.
- Principio de precisión. Los planes deben elaborarse con la mayor precisión posible, y no con afirmaciones vagas y genéricas, ya que van a regir acciones concretas.

- Principio de flexibilidad: Es cierto que debe de existir precisión en la elaboración de los planes, pero en su implementación debe haber margen para los cambios que surjan en forma imprevista.
- Principio de Unidad. Dentro de la organización se elaboran planes en cada una de las áreas de trabajo, pero estos planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe un solo plan general.
- Principio de rentabilidad. Todo plan debe redituara una relación favorable de los beneficios que espera respecto a los costos que exige.

#### *Organización.*

- Principio de especialización. El trabajo tiende a dividirse cada vez más en actividades concretas. El individuo reditúa mayor eficiencia, precisión y destreza al responsabilizarlo a una actividad más limitada y concreta. La especialización genera mayor creatividad e iniciativa.
- Principio de Unidad de Mando. Un subordinado recibirá órdenes de un solo jefe.
- Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad. Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde a cada jefe dentro de los niveles de la organización, estableciendo al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella.
- Principio de dirección-control. A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando.

### *Dirección.*

- Principio de coordinación de intereses. Es importante lograr una comunión de intereses particulares y generales dentro de la organización, para el logro de los objetivos.
- Principio de impersonalidad del mando. El ejercicio de la autoridad debe verse como producto de una necesidad de todo el organismo, y no como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.
- Principio de la vía jerárquica. Las ordenes, quejas y comunicaciones en general deben seguir los conductos previamente establecidos, y jamás omitirlos sin razón, ni en forma constante.
- Principio de resolución de conflictos. El conflicto debe resolverse lo más pronto posible, sin lesionar la disciplina y que produzca el menor disgusto de las partes interesadas.
- Principio de aprovechamiento de conflictos. El conflicto no es una amenaza; por el contrario, administrativamente se considera como una oportunidad y debe aprovecharse para forzar el encuentro de soluciones.

### *Control.*

- Principio del carácter administrativo del control. Es necesario distinguir “las operaciones” de control de “la función” de control.
- Principio de los estándares. El control es imposible si no se fijan anticipadamente, en forma precisa y cuantitativa, los estándares correspondientes a la operación en turno.

- Principio de excepción. El control administrativo es más eficaz y rápido cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto.

Para Fayol, la administración es una actividad común para cualquier tipo de negocio, organizaciones lucrativas y no lucrativas, organismos políticos, deportivos, religiosos o de diversión, etcétera, y juega un papel muy importante en la sociedad.

Toda empresa necesita aplicar una metodología en sus actos, y el proceso administrativo es sin duda esa metodología que se exige para la solución de los problemas que surgen en cualquier organización.

Esta universalidad se manifiesta no solo en el concepto de estructura social, sino también en la estructura interna de los organismos, es decir, la administración es universal por que se maneja en todos los niveles internos de la organización.

Con este ánimo de análisis e interpretación, pasemos al capítulo número dos, en el cual obtendremos los suficientes conocimientos relativos a la *Empresa* y su composición.

## CAPÍTULO II EMPRESA

### 2.1 CONCEPTO

De manera general, en este capítulo, se llevara a cabo un análisis más profundo, de la importancia que tienen hoy en día las empresas para el desarrollo de un país en distintos ámbitos, además como se pueden clasificar las empresas, y los recursos que son indispensables para formarlas.

Para comenzar, en este subtema se precisara el concepto de empresa, con algunas definiciones ya estructuradas, y se proseguirá con una definición obtenida con la conjunción de las mismas.

“La empresa es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción, y representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos”. (MÉNDEZ, 1992:272)

“La empresa es toda aquella organización o grupo que realiza actividades comerciales e industriales que provee bienes y servicios para mantener y mejorar la calidad de vida de las personas” (ANZOLA, 2006:75)

“La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que corresponda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa” (FERNÁNDEZ, 1981:85)

En las definiciones anteriores, la conceptualización de empresa, se centra en encaminar los elementos y recursos por los cuales está formada la empresa al logro de un fin u objetivo; este objetivo es el de satisfacer las necesidades o



requerimientos de las personas a cambio de un beneficio, que en la mayor parte de los casos es económico.

Se entiende como empresa, al organismo que lleva a cabo la producción de bienes y/o servicios, a través de los recursos materiales, técnicos, financieros y humanos con los que está constituida, todo esto con el propósito de satisfacer necesidades y deseos de su mercado meta a fin de obtener un beneficio que puede ser económico, o de otra índole.

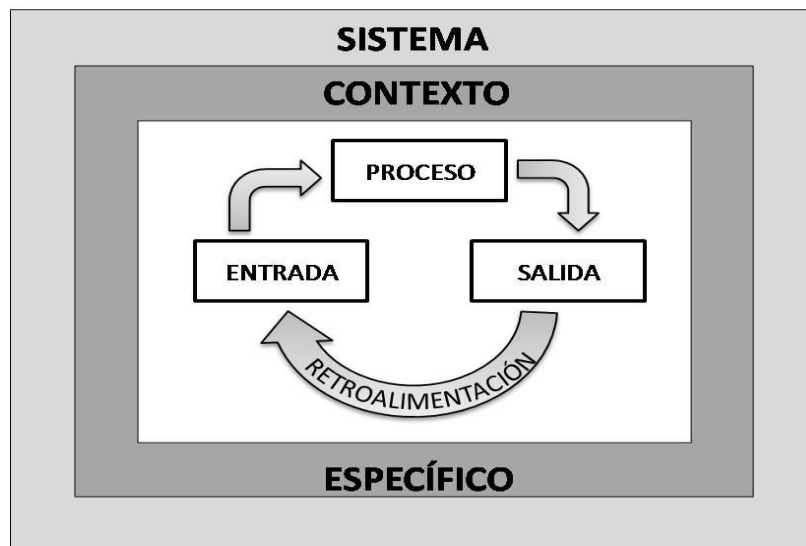
En la actualidad, las funciones de la empresa ya no están limitadas a la actividad de lucro. Al estar formada por individuos, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vidas propias que favorece el progreso humano, provocando en su seno la autorrealización de sus integrantes e influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

En la vida de toda empresa el factor humano ha sido decisivo, la administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

La empresa al igual que otras estructuras sociales es considerada como una organización, de hecho una organización es un sistema incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente. A la organización también se le puede definir como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al

que controla parcialmente, desarrollan actividades y aplican recursos encaminados a ciertos valores comunes.

Indudablemente esta estructura social se le considera como un sistema abierto debido a que está en constante interacción con el medio ambiente que lo rodea logrando un equilibrio, al mismo tiempo que tiene la capacidad de transformar sus recursos y para lograr su supervivencia es necesario cumplir con los parámetros del propio sistema organizacional. (Véase Cuadro 2.1)



Cuadro 2.1 Estructura de un Sistema Abierto. (Elaboración Propia, 2013)

Hasta ahora hemos visualizado de manera muy amplia, lo que es una empresa, ahora es importante cuestionarnos, ¿Todas las empresas son iguales?, ¿Existe algún tipo de clasificación de las empresas que nos permita diferenciarlas?

## 2.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Después de definir con mayor claridad el concepto de empresa, ahora veremos que existen distintos tipos de empresas, y que a pesar de que estas posean elementos que las asemejen, sus características, su producción, su tamaño, etcétera, las hace distintas y únicas en su giro.

En la actualidad los avances tecnológicos, así como el cambio de estructuras sociales y económicas han originado un sinnúmero de empresas, por eso es indispensable precisar sus características y clasificarlas de acuerdo al rubro que le corresponde. De acuerdo con Lourdes Münch Galindo, en su obra Fundamentos de administración, las empresas se clasifican de la forma siguiente:

ACTIVIDAD O GIRO	RÉGIMEN	ORIGEN DEL CAPITAL	MAGNITUD
<b>Industriales</b> — Extractivas — Manufactureras <b>Comerciales</b> — Mayoristas — Minoristas — Comisionistas — Multinivel <b>De servicio</b> — Transporte — Turismo — Educación — Salud — Financieras — Outsourcing	<b>Jurídico</b> — Sociedad anónima — Sociedad cooperativa — Sociedad de responsabilidad limitada — Sociedad de capital variable	<b>Privadas y públicas</b> — Nacionales — Extranjeras  Transnacionales  Multinacionales  Globalizadoras  Controladoras	Pequeñas, medianas y grandes  Para determinar su clasificación se consideran: - Volumen de ventas - Personal - Utilidades

Hay tres formas de organización empresarial:

- a) La propiedad individual
- b) La sociedad colectiva
- c) La sociedad anónima

Propiedad individual: es propiedad de una persona que tiene derecho a recibir los beneficios que genere el negocio, y éste es el responsable de las pérdidas o ganancias que se generen. Esta es la forma más simple de establecer un negocio aunque su constitución es fácil, la parte financiera y de trabajo de una sola persona es limitada.

Propiedad colectiva: esta conformada por un número reducido de propietarios, quienes reciben todos los beneficios que se obtengan. Otra cosa diferente ocurre en las empresas grandes, en donde todo está a cargo de accionistas y el aparato directivo.

Sociedad anónima: en este tipo de sociedades, el capital esta dividido en acciones, que representan grandes cantidades de dinero. Sin embargo, cada socio tiene una responsabilidad limitada, es responsable de su aportación y no responde por las deudas de la organización. Es así, como las funciones de los accionistas están separadas de la dirección, y cuando algún socio falta la sociedad continua pues se quedan los herederos. También se da la opción de que los accionistas vendan sus acciones. (MÜNCH,1997:47)

### **2.2.1 Por su tamaño.**

Después de haber realizado un análisis sobre los diferentes tipos de empresas que existen, a continuación presentaremos la clasificación de las mismas desde el punto de vista de su tamaño y los criterios para considerarlas así.

**2.2.1.1** Grandes.

**2.2.1.2** Medianas.

**2.2.1.3** Pequeñas.

Existen diversos criterios para clasificar a las empresas, esto es en función de ciertos factores como pueden ser el tamaño, sin embargo, no es tan fácil, existen dificultades para determinar sus límites. A continuación se exponen los más usuales.

1. Financiero. El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital; en este no se mencionan cantidades por que estas cambian continuamente de acuerdo con la situación económica del país.
2. Personal ocupado. Este criterio establece que una empresa es aquella en la que laboran menos de doscientos cincuenta empleados; una mediana, aquella que tiene entre doscientos cincuenta y mil (1000) trabajadores; y una grande es aquella que se compone de más de mil empleados.
3. Producción. Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesanal aunque pueda estar mecanizada; pero sí es así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. Por último, la gran empresa es aquella que está altamente mecanizada y/o sistematizada.
4. Ventas. Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales y grande cuando cubre mercados internacionales.

Estos criterios han sido producto de estudios que han hecho tanto instituciones públicas y privadas, para ello nacional financiera es considerada en nuestro país

como un icono importante y confiable que posee uno de los criterios más razonables en sus estudios para determinar el tamaño de la empresa. (IBÍD:52)

### **2.2.2 Por su giro**

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, por ejemplo las industriales, su actividad principal es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industriales, a su vez, se clasifican en:

**2.2.2.1** Manufactureras. Encargadas de transformar la materia prima en productos terminados. Su clasificación es de dos tipos:

- a) Empresas que producen bienes de consumo final. Estas satisfacen directamente la necesidad del consumidor; estos pueden ser: duraderos o no duraderos, de primera necesidad. Productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos, etc.
- b) Empresas que producen bienes de producción. Están para satisfacer la demanda de la industria de bienes de consumo final. Algunos ejemplos de este tipo de industrias son las productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos, etcétera.

**2.2.2.2** Agropecuarias. Se dedican a la explotación de la agricultura y la ganadería.

**2.2.2.3** Comerciales o de ventas al detalle. Este tipo de empresas funcionan como intermediarias entre el productor y el consumidor, se dedican a la compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

a) Mayorista. Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

b) Minoristas o detallistas. Las que venden productos al “menudeo”, o en pequeñas cantidades, al consumidor.

c) Comisionistas. Se encargan de vender mercancías que productores dan en consigna a otros, con la finalidad de percibir una ganancia o comisión.

**2.2.2.4 Servicio.** Son empresas encargadas de brindar un servicio intangible a la sociedad, el cual puede ser con fines lucrativos o no lucrativos. Estas se clasifican en:

a) Transporte. Las empresas de transporte por tierra, mar, ríos o vías navegables. Son aquellas empresas que se dedican a transportar pasajeros, mudanzas inmuebles, como las terminales de autobuses etcétera.

b) Turismo. Su actividad es la de proveer o brindar servicios. Son las empresas que se dedican a la prestación de servicios, por ejemplo aquellas que ofrecen hospedaje en establecimientos a cambio de un pago como los hoteles.

c) Instituciones financieras. Son prestadoras de servicios que fungen como intermediarias. Se encuentran dentro del ámbito de generación de valores a través del dinero. Así, tenemos a bancos nacionales e internacionales, corredoras, afianzadoras, de seguros, casas de cambio, administradoras de fondos, pensiones, mercado de valores, para la vivienda, consultorías financieras, etcétera.

#### **2.2.2.5 De servicios diversos.**

- Comunicaciones
- Energía

- Agua
- Asesoría
- Servicios contables, jurídicos, administrativos
- Promoción y ventas
- Agencias de publicidad
- Educación
- Salubridad (hospitales)
- Fianzas, seguros

Otra clasificación obedece a las extractivas, cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables, entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etcétera.(IBÍD:55)

### **2.2.3 Origen del capital.**

Las empresas también pueden clasificarse de acuerdo a su origen o aporte del capital:

1. Publicas. Como su carácter de publicas lo indica, en este tipo de empresas, el capital no pertenece a particulares, sino al estado, éste está obligado a utilizarlo para satisfacer necesidades de carácter social cuyo fin no es el lucro, aunque si se puede obtener algún beneficio. Estas pueden ser:
  - Centralizadas. Encabezadas por el ejecutivo federal, es decir, por la Presidencia de la República, cuyo fin es el de concentrar y unificar las



decisiones, el mando y la ejecución de las decisiones. En este rubro entran todas las Secretarías de Estado.

- Desconcentradas. Son aquellas que no están centralizadas, pero tampoco son descentralizadas. Se les confiere ciertas facultades de carácter limitado para tomar decisiones sobre su operación y ejercer su presupuesto. Aunque cuentan con ciertas facultades tiene un nexo jerárquico con el gobierno. Ejemplos: Instituto Nacional de Bellas Artes, Comisión Nacional Bancaria, Comisión Federal de Electricidad, etcétera.
  - Descentralizadas. Empresas dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio, pero cuyas actividades competen al estado. Ejemplo: CONASUPO.
  - Estatales. Este tipo de empresas están dedicadas a una actividad económica, totalmente vinculadas con el estado, sin embargo tienen una personalidad jurídica propia. Ejemplo: Ferrocarriles Nacionales.
  - Mixtas o paraestatales. En este tipo de empresas, existe una doble participación: la del estado y particulares ya sea para producir bienes o servicios.
2. Privadas. Son empresas que tienen como finalidad satisfacer una necesidad social y crear un bien u otorgar un servicio, pero de carácter netamente lucrativas, propiedad de inversionistas particulares. (IBÍD:58)

## **2.2.4 Por su origen.**

### **2.2.4.1 Nacionales.**

La zona de atención es dentro del país, su actividad principal se da en una ciudad y sucursales en otras. También encontramos a las locales, que son aquellas cuya cobertura solo está dentro de la misma localidad.

Asimismo, las empresas se consideran nacionales, cuando los inversionistas son 100% del país.

### **2.2.4.2 Internacionales.**

Existen muchas clasificaciones, por lo tanto en este apartado incluiremos las consideradas como extranjeras, transnacionales y multinacionales.

Extranjeras: cuando los inversionistas son nacionales y extranjeros.

Transnacionales: cuando el capital de origen extranjero es mayor o más importante y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

Multinacionales: En su gran mayoría el capital es extranjero y realizan la actividad en diferentes países del mundo. (IBÍD:59)

Ahora bien después de analizar algunas de las características que poseen las empresas y que permiten diferenciarlas y clasificarlas, es conveniente preguntarnos ¿Qué importancia tienen las empresas en las sociedades modernas? , ¿Son indispensables o necesarias para el adecuado funcionamiento de la sociedad?

## **2.3 IMPORTANCIA.**

Una empresa es importante tanto en el ámbito económico, como en el ámbito social de un país, las empresas son quienes promueven el desarrollo, generan

empleos, generan ingresos o recursos financieros, satisfacen necesidades sociales, etc. A continuación veremos de qué manera intervienen en los distintos ámbitos:

Dentro del ámbito económico: Las empresas forman parte importante de la economía del país, son una gran fuente de empleos, gracias a ellas la economía sigue creciendo y es otra opción para que la gente se pueda independizar económicamente. (RODRÍGUEZ, 1996:36)

Dentro del ámbito social: Las empresas, además de la importancia económica, también tienen una importancia social, ya que al proveer de empleos, brinda a la gente mayor capacidad de compra; la gente satisface sus necesidades y genera mayor estabilidad. (IBÍD:38)

El autor Héctor Larroca en su obra ¿Qué es la administración?, nos enuncia algunos puntos muy interesantes y que vale la pena reflexionarlos con respecto a la importancia de las organizaciones:

- a) Son los medios propicios para alcanzar los objetivos de toda sociedad.
- b) Reúne los recursos para alcanzar las metas y resultados deseados.
- c) Facilita la innovación.
- d) Ofrecen trabajo y a través de sus ampliaciones generan empleos.
- e) Intensifican la investigación para crear y elaborar nuevos productos.
- f) Ofrecen servicios y generan distintas formas de riqueza.
- g) Crean, modifican y satisfacen necesidades de la población.
- h) Generan y transmiten tecnologías así como otras manifestaciones de la cultura.
- i) Distribuyen y redistribuyen tanto productos como recursos varios a la sociedad.

- j) Por su poder económico se les puede considerar como unidades políticas.
- k) Son generadoras de conocimiento y tecnología tanto administrativa como de diferentes áreas de conocimiento. Transmitiendo y preservando este conocimiento por generaciones.
- l) Son generadoras de valores y puntos de referencia social.
- m) Crean símbolos, imagen y prestigio.
- n) Permiten la vinculación entre individuos y grupos, los que constantemente interactúan entre sí.
- o) Su fácil adaptación al medio ambiente cambiante le permite generar un factor humano cada vez más competitivo.
- p) Crea valor, es decir, siempre busca la rentabilidad para los propietarios, clientes y empleados.
- q) Acomoda los desafíos constantes de diversidad ética, patrones de desarrollo profesional y la motivación y coordinación de los empleados.
- r) Para conservar la experiencia.
- s) Para lograr permanencia.

(LAROCCA, 2001:12)

Ya sabemos la importancia que tienen las empresas, dentro de la sociedad y el ámbito económico de un país, y de qué manera intervienen en los mismos, ahora las interrogantes que surgen son: ¿Qué objetivos internos persiguen las empresas?, ¿Tienen alguna responsabilidad con el público o consumidores a los cuales ofrecen sus productos y/o servicios?

## 2.4 OBJETIVOS.

Continuando con este proceso de estudio, es importante identificar qué tipo de objetivos persiguen las empresas, los cuales pueden variar dependiendo del giro de la empresa. A pesar de que en primera instancia pudiera pensarse que la empresa únicamente persigue objetivos de tipo económico, lo cual representa una percepción errónea, a continuación se definirá de manera clara, el por qué la empresa no persigue únicamente objetivos de tipo económico.

- **Objetivo económico:** uno de los objetivos fundamentales de la empresa, es obtener utilidades, que pueden ser reinvertidas en proyectos de desarrollo de la empresa, o simplemente pueden ser beneficios para los accionistas. Es evidente que lo que busca cualquier inversionista es la rentabilidad económica de sus proyectos, y ese es el objetivo primordial de cualquier empresa mas allá de otro tipo de cuestiones, cualquier organización con fines lucrativos que no cumpla con este objetivo, está destinada a desaparecer.
- **Objetivo social:** las empresas tienen un compromiso importante con la sociedad, ya que deben brindar a la población empleo y remuneración digna, que colabore con el desarrollo de la comunidad en su conjunto, de igual manera las empresas deben ser responsables de sus actos y evitar dañar a la sociedad, en actividades tales como la contaminación, resulta pues de vital importancia que las entidades, entiendan que su compromiso con la sociedad, no solo se limita a cuestiones laborales, deben retribuir a la sociedad, los muchos beneficios que reciben de ella.

- **Objetivos de servicio:** una empresa que no brinda calidad a sus consumidores, está destinada a sufrir de los rezagos y problemas importantes que surgen en el mercado. No se puede ir contra las leyes de la competitividad y del mercado, hoy en día las organizaciones deben satisfacer las necesidades de los consumidores, es precisamente ese el objetivo de servicio, brindar satisfactores de calidad a los demandantes de bienes y servicios.

Estos son los objetivos de las empresas en términos generales, como podemos ver no son únicamente objetivos económicos, se necesita enfocar los objetivos a estos tres aspectos (económico, social y de servicio) para que exista un equilibrio de la empresa tanto en su ambiente interno como externo.

Para cumplir estos objetivos, las empresas requieren de una serie de recursos, que les permitan operar de manera eficiente, por ello nos preguntamos ¿Qué recursos conforman a una empresa?, ¿Qué tan importante es cada uno de ellos en el logro de metas?

## **2.5 RECURSOS DE LAS EMPRESAS.**

Las empresas están conformadas por múltiples recursos, originalmente para su constitución se exigía grandes cantidades de dinero, vastas extensiones de tierra en donde edificar sus instalaciones, un gran número de trabajadores y un laborioso proceso de administración en su logística. Actualmente las condiciones y las variantes de una empresa han cambiado, hoy se pueden crear micro empresas y sus recursos pueden ser los mismos que antes se mencionaban, pero en volúmenes pequeños, es más, cada vez se habla con mayor frecuencia sobre empresas

virtuales. Estas no necesitan áreas de proceso, grandes bodegas de almacenamiento, ni mucho menos ejércitos de vendedores. Simplemente hacen uso de la tecnología de internet y sus problemas están solucionados.

Los recursos con los que una empresa cuenta para desarrollar sus actividades y lograr sus fines desde el punto de vista interno son:

- Factor humano: está compuesto por personal de la empresa (obreros, supervisores, técnicos, empleados administrativos, jefes, asesores, directivos, gerentes, altos ejecutivos, etcétera), los dueños, accionistas o socios.
- Recursos financieros: capital, inversionistas, financiamiento, acciones, bonos, títulos, etcétera.
- Recursos materiales: materias primas, inmuebles, instalaciones, maquinarias, herramientas, vehículos, computadoras, etcétera.
- Recursos naturales y energéticos: la tierra, el agua, la luz solar, etcétera. La energía en todas sus manifestaciones (eléctrica, hidráulica, solar, nuclear, etcétera) y los combustibles.
- Ideas, conocimiento e información.
- Recursos tecnológicos: (tecnología, sistemas, etcétera).
- Nombre
- Prestigio
- Símbolos, marcas, etcétera.

Lo que si debemos resaltar en este punto es el factor humano, y repetimos, factor humano, no recurso humano. Desde nuestro punto de vista el recurso se utiliza y

cuando ya no sirve se desecha, el ser humano no es un recurso ni bajo estas, ni bajo otras condiciones. El ser humano, hombre, mujer, niño, adulto o de edad adulta avanzada son elementos básicos en cualquier administración de las empresas. Se le considera factor porque es posible potenciar sus facultades y habilidades a través de una educación y capacitación adecuada.

Los demás elementos que componen una empresa no son menos importantes, pero el factor humano cobra vital importancia. Estos recursos pueden ser tangibles e intangibles. Recursos tangibles como la maquinaria, el establecimiento, las computadoras y tableros electrónicos, los equipos de transporte, los recursos monetarios, etcétera. Entre los intangibles esta la marca, los sistemas, los conocimientos de los trabajadores, las técnicas, el software, la imagen, el prestigio, etcétera.

Todos estos recursos van a darle una identidad a la empresa, van a formar parte de una cultura empresarial y organizacional. Los recursos son los medios y las herramientas para lograr los objetivos de cualquier empresa.

Así entonces, podemos concluir diciendo que los recursos necesarios para la creación y desarrollo de una empresa son: el elemento humano, el recurso material y el recurso tecnológico. Las empresas tienen como finalidad satisfacer las necesidades a través de las ventas de sus productos o servicios, el de lograr sus objetivos y sus metas, pero también tener un beneficio a su inversión representada por las utilidades desde el punto de vista económico.



## **2.6 ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA.**

Como ya vimos en los apartados anteriores, existe una amplia gama de empresas, y todas ellas poseen características que las hacen diferentes. Dependiendo del giro y el grado de crecimiento de una empresa es como se definirá las áreas funcionales por las cuales estará integrada.

Este tema comprende el estudio de la forma como deben de organizarse las empresas, de tal manera que puedan utilizar sus recursos racional y eficientemente.

La organización es una función de la administración, misma que contribuye una etapa del proceso administrativo. Su fin primordial consiste en dividir el trabajo de manera adecuada para el mejor rendimiento de los recursos humanos y materiales, de tal forma que se traduzca en beneficios económicos, estabilidad en el mercado, crecimiento futuro, capacidad competitiva nacional e internacional, entre otros.

Una forma de dividir el trabajo es la departamentalización. Esta técnica se aplica de diversas formas, pero la que nos ocupa en este tema, es por funciones o áreas funcionales, la cual se desarrolla agrupando actividades lógicamente distribuidas, con el propósito de que una empresa, efectúe con mayor eficiencia sus fines organizacionales. Así que, cualquier tipo de empresa, sea comercial, industrial o de servicios, no obstante, según los criterios, necesidades y expectativas particulares de cada organismo social pueden existir otras áreas funcionales o, en su caso, darles otro tipo de denominación.

Para tratar el tema de las áreas funcionales, debemos partir de un principio de Henry Fayol en el que afirma que la empresa puede ser dividida en seis funciones básicas:

- Técnicas.
- Comerciales.
- Financieras.
- De seguridad.
- Contables.
- Administrativas.

Sin embargo, todas estas funciones se resumen en las siguientes áreas básicas generales de la empresa:

### **2.6.1 Área de producción.**

El área de producción se aboca a la transformación de la materia prima en producto terminado y, en algunos casos, dicho producto puede ser materia prima para un nuevo proceso. Esta actividad implica la utilización de mano de obra, maquinaria y equipo, instalaciones, materia prima, materiales, herramientas. Las actividades principales de esta área son:

- Ingeniería del producto. Esta función comprende el diseño del producto que se desea comercializar, tomando en cuenta todas las especificaciones requeridas por los clientes. Una vez elaborado dicho producto se deben realizar ciertas pruebas de ingeniería, consistentes en comprobar que el producto cumpla con el objetivo para el cual fue elaborado. Y por ultimo brindar la asistencia requerida al departamento de mercadotecnia para que este pueda realizar un adecuado plan (de mercadotecnia) tomando en cuenta las características del producto.

- Ingeniería de la planta. Es responsabilidad del departamento de producción realizar el diseño pertinente de las instalaciones tomando en cuenta las especificaciones requeridas para el adecuado mantenimiento y control del equipo.
- Ingeniería industrial. Comprende la realización del estudio de método concerniente a métodos, técnicas, procedimientos y maquinaria de punta; investigación de las medidas de trabajo necesarias, así como la distribución física de la planta.
- Planeación y control de producción. Es responsabilidad básica de este departamento establecer los estándares necesarios para respetar las especificaciones requeridas en cuanto a calidad, lotes de producción, stocks (mínimos y máximos de materiales en el almacén). Además deberá realizar los informes referentes a los avances de la producción como una medida necesaria para garantizar que se está cumpliendo con la programación fijada.
- Fabricación. Es el proceso de transformación necesario para la obtención de un bien o servicio.
- Control de calidad. Aplicación de normas y especificaciones de calidad, inspecciones de prueba, registro de resultados de las inspecciones y métodos de recuperación.

### **2.6.2 Área de Mercadotecnia.**

El área de mercadotecnia es responsable de la comercialización de los productos y/o servicios que caracterizan a las empresas, para lograr con certeza esta labor debe tener un amplio conocimiento del mercado de la competencia y de las tendencias futuras de usuarios y consumidores. Por estas razones, las actividades que debe manejar esta área son: investigación de mercados, planeación y desarrollo del producto con sus características (presentación, marca, envase, empaque, embalaje y etiqueta), determinación de precio, puntos de venta, tipos de venta, distribución y logística, así como su promoción, medios de publicidad propaganda y relaciones públicas.

Las funciones de esta área son las siguientes:

1. Investigación de mercados: implica conocer quiénes son, pueden ser los consumidores o clientes potenciales; e identificar sus características. Cuanto más se conozca del mercado mayor serán las posibilidades de éxito.
2. Diseño del producto y precio: este aspecto se refiere al diseño del producto que satisfaga las necesidades del grupo para el que fue creado. Es muy importante darle al producto un nombre adecuado y un envase que además de protegerlo lo diferencie de los demás. Es necesario asignarle un precio que sea justo para las necesidades tanto de la empresa como del mercado.
3. Canales de distribución: es necesario establecer las bases para que el producto pueda llegar del fabricante al consumidor; estos intercambios se

pueden dar ya sea a través de mayoristas, minoristas, comisionistas o empresas que venden al detalle.

4. Publicidad y promoción: es dar a conocer el producto al consumidor, se debe persuadir a los clientes a que adquieran productos que satisfagan sus necesidades. No solo se promocionan los productos a través de los medios masivos de comunicación, también por medio de folletos, regalos, muestras, etcétera. Es necesario combinar estrategias de promoción para lograr los objetivos.
5. Venta: es toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio. En esta fase se hace el efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores.
6. Retroalimentación: es la actividad que asegura la satisfacción de necesidades a través del producto. Lo importante no es vender una vez, sino permanecer en el mercado, en este punto se analiza nuevamente el mercado con fines de retroalimentación.

Ninguna de estas funciones es por sí sola mercadotecnia. Solo cuando todas se interrelacionan se llega realmente a la mercadotecnia. Estas funciones proporcionan en conjunto el método necesario para realizar una adecuada mezcla de mercadotecnia, proporcionándonos los pasos a seguir para su buen desarrollo.

### **2.6.3 Área de Finanzas.**

Por su parte, el área financiera es la encargada del manejo del dinero y su fin es el origen y la aplicación de este recurso, en otras palabras esta rea ve cómo obtener recursos que permitan el funcionamiento y operación de la empresa pretendiendo

encontrar el mayor beneficio económico para los inversionistas y el propio personal con la visión a futuro. Es de vital importancia esta función, ya que toda la empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área además se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros. Las actividades que caracterizan a esta área son:

- Tesorería: el financiamiento a través de una planeación financiera, manejando relaciones financieras con instituciones de crédito, el anejo adecuado del recurso financiero por medio de la tesorería, obtención de recursos, así como su inversión. El tesorero es la persona encargada de controlar el efectivo, tomar decisiones y formular planes de aplicación de capital, así como el manejo de la cartera de las inversiones.
- Contraloría: un control que permita saber con precisión todos los movimientos de las áreas por periodos que sustenten la aplicación de decisiones acertadas para el éxito de la empresa, apoyándose en la contabilidad, costos, presupuestos, crédito y cobranza, auditoría interna e impuestos.

#### **2.6.4 Área de Personal.**

Esta área tiene como cometido los recursos humanos, desde reclutarlos, hasta desarrollarlos y, en su caso, separarlos de la entidad social.

El proceso que desarrolla esta área, inicia con la preocupación de los elementos apropiados a las características, necesidades de las áreas y puestos específicos del trabajo. Este aspecto es conocido como empleo, abarca el reclutamiento, selección, contratación, e inducción del personal, así como promociones, transferencias y ascensos, toda esta labor sustentada con la planeación de personal que contempla. El área de personal también se ocupa del pronóstico de recursos humanos, así como del inventario de los mismos, la rotación de puestos y de personal.

Otro aspecto de suma importancia para la competitividad tanto interna como externa de las empresas es la capacitación, entrenamiento, desarrollo, remuneración equitativa y competitiva, el adecuado manejo de las relaciones laborales, el otorgamiento de servicios, prestaciones, el cuidado de instalaciones, personas con la higiene y seguridad industrial.

#### **2.6.5 Área de Adquisiciones y Abastecimientos.**

Esta área tiene las funciones de abastecimiento de materiales, también depende de un adecuado tráfico de mercancías, embarques oportunos, así como un excelente control de inventarios. Verifica que las compras locales e internacionales que se realizan sean las más apropiadas.

Esta área tiene las siguientes funciones:

1. Adquisiciones: acción que consiste en adquirir los insumos, los materiales y equipo, necesarios para el logro de los objetivos de la empresa, los cuales deben ajustarse a los siguientes lineamientos: precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y condiciones de

pago, una vez percibidas las mercancías es necesario verificar que cumplan con los requisitos antes mencionados y por último aceptarlas.

2. Guarda y Almacenaje: es el proceso de recepción, clasificación, inventario y control de las mercancías de acuerdo a las dimensiones de las mismas (pesos y medidas).
3. Proveer a las demás áreas: una vez que esta área se ha suministrado de todos los materiales necesarios, es su obligación proveer a las demás áreas tomando en cuenta: la clase, cantidad y dimensiones de las mismas.

Bueno, para concluir este capítulo, es importante mencionar que ninguna área es más importante que otra, todas deben funcionar de manera coordinada, con apoyo y cooperación para que de esta forma cada una de ellas alcance sus objetivos y por ende la existencia de la empresa de manera total.

Proseguiremos con el mismo ritmo de análisis en el siguiente capítulo, el cual lleva el título de *Planeación Estratégica*, la cual es considerada como la base o fundamento de toda planeación.



## CAPÍTULO III PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

### 3.1 ANTECEDENTES.

Construir el futuro de las organizaciones es de vital importancia, para ello, tenemos que definir que queremos, y en función de eso tenemos que establecer un curso de acción, a través de un conjunto de líneas de trabajo que nos permita alcanzar lo que se desea en un largo plazo. La herramienta que nos permite lograrlo es la planeación estratégica.

La mayor parte de las organizaciones realiza cierto tipo de planeación a largo plazo, también llamada estratégica, y su proceso formal se ha utilizado durante más de 30 años.

La planeación estratégica es, hasta ahora, la manera más efectiva de cumplir con la visión y misión que se ha establecido para la organización, mediante ésta se analiza la situación actual y lo que se espera para el futuro; se definen metas organizacionales, estrategias y políticas para lograr esas metas, se desarrollan planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados, este es un enfoque complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

El uso de un enfoque mercadológico fue el que dio lugar a la aparición del término *estrategia* en el dominio de la planeación. Su origen, evidentemente militar, se adoptó al sistema de la planeación en las organizaciones para proyectar

pronósticos y, por medio de acciones, tratar de cubrir el diferencial entre el ser y el debe ser.

Desde la época de la caza del mamut, de los tótem y de las civilizaciones nómadas, hasta la época del libre mercado, de la competitividad y el desarrollo tecnológico, las organizaciones requieren definir planes y estrategias, que les permita obtener buenos resultados, así pues, podemos establecer una analogía entre el grupo de hombres que buscaba cazar a un mamut, la nación o imperio de la antigüedad que deseaba conquistar algún imperio, o la empresa transnacional que desea incrementar su participación en el mercado, en el sentido de que todas tenían fundamentalmente un objetivo claro, de igual manera, todas y cada una de ellas debieron establecer un plan que les permitiera llegar a ese objetivo, pero de igual manera, y en estricto sentido debieron implantar estrategias y tácticas que les permitieran lograr sus objetivos, estrategias que van desde la implantación de una trampa para el mamut, la conquista de territorios ricos en recursos naturales o el establecimiento de una campaña publicitaria, tendiente a cautivar a un segmento de mercado joven , ubicado en el oriente de nuestro planeta, en el Asia más antigua y tradicional, todos estos posibles escenarios antes mencionados, son estrategias previamente planeadas, así pues siempre y en todas las épocas de la historia, la planeación estratégica, la han desarrollado las organizaciones exitosas, variando desde luego en términos de circunstancias, complejidades, entre otros factores.

Cabe señalar que la Revolución Industrial, represento un momento histórico que cambio definitivamente las relaciones sociales, y determino un cambio monumental en la manera en que entienden, a las organizaciones económicas, que desde entonces tuvieron situaciones más complejas, que al afrontar, de igual modo, el

concepto de planeación estratégica visto como una técnica gerencial, tuvo sus primeras aplicaciones en la década de los cincuenta del siglo pasado en la cual, se comenzó con este proceso en el que muchas empresas y organizaciones de diversos tipos comenzaron a aplicarlo.

Este proceso tiene uno de sus orígenes principales en la milicia, es así como los primeros modelos de plan estratégico, reflejaron los valores jerárquicos y los sistemas lineales de organizaciones tradicionales. Emprendido por la fundación del planeamiento de la elite en la tapa de organización, su estructura era altamente vertical y tiempo-limita. Cierta periodo sería puesto a un lado para analizar la situación y decidir sobre una línea de conducta. Esto daría lugar a un documento formal. Una vez que esto fuera hecho, el trabajo real de la puesta en práctica que era considerada un proceso separado, discreto podría comenzar.

La planeación estratégica es un proceso reiterativo. Esta y la administración estratégica que definimos como: “la implementación diaria del plan estratégico” (STEINER,1997:9) constituyen las labores más importantes e interminables, especialmente de la alta gerencia. Una vez que se completa el ciclo de la planeación estratégica, la tarea de la gerencia consiste en asegurar su implementación y luego decidir cuándo empezar el siguiente ciclo. El futuro, por definición, siempre está al frente; por lo tanto, las organizaciones siempre deben estar en los procesos simultáneos de planeación e implementación de sus planes. Antes de llevar a cabo las acciones se debe planear.

## **3.2 CONCEPTOS BÁSICOS.**

Para poder comprender de manera más clara y precisa que es la planeación estratégica, comencemos por definir planeación que como ya mencionamos en capítulos anteriores, es la primera etapa del proceso administrativo que se encarga de definir el curso de acción que se va a seguir para alcanzar los objetivos previamente definidos.

### **3.2.1 Planeación.**

Diversos autores han propuesto sus propias definiciones y es importante conocer sus opiniones, a continuación presentamos algunas de ellas:

Según el reconocido autor mexicano Agustín Reyes Ponce en su obra Administración de Empresas. Teoría y práctica (1978) “consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números necesarios para su realización”.

“Proceso que nos permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización en base a la técnica, así como el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades”. (GÓMEZ,1973:31)

“Es visualizar el futuro y trazar el programa de acción”. (CHIAVENATO,2006:65)

Planeación es entonces “un proceso que nos permite identificar oportunidades a través de una visualización a futuro, fijando cursos de acción necesarios para aprovechar las oportunidades”.

Como podemos observar, la mayor parte de los autores consideran que la planeación ayuda a definir el futuro y por lo tanto, hay que elegir la forma de construirlo. Este futuro deseable, probable y posible, se debe construir en tres niveles: a nivel estratégico, nivel táctico y nivel operacional.

En la organización, dependiendo de la toma de decisiones que se tenga, se aplicara una forma determinada de planeación (estratégica, táctica u operativa), a continuación se analizaran las características de cada una de estas, a través de tres distintos autores:

*Planeación Estratégica.* Centra su atención en el futuro (en el sentido más amplio de la palabra) de la organización e integran las demandas del ambiente externo y los recursos internos con las acciones de los administradores.

*Planeación Táctica.* Traducen los planes estratégicos en metas específicas para áreas determinadas de la organización.

*Planeación Operativa.* Centran su atención en el corto plazo y traducen los planes tácticos en metas y acciones específicas para pequeñas unidades de la organización. (HITT,2008:271)

*Planeación estratégica.* Es el proceso de diagnosticar el ambiente externo e interno de la organización, decidir una visión y una misión, desarrollar metas generales,

crear y seleccionar estrategias generales a seguir y asignar recursos para lograr las metas de la organización.

Planeación Táctica. Implica tomar decisiones concretas respecto a qué hacer, quien lo hará, y cómo lo hará, con un horizonte de tiempo normal de un año o menos.

Planeación Operativa. Son las pequeñas acciones que permiten alcanzar el plan. (HELLRIEGEL,2005:179)

Planeación Estratégica. Planes que abarcan a toda la organización, establecen objetivos generales y la posicionan en concordancia con su entorno.

Planeación Táctica. Planes que especifican con detalle la forma de alcanzar los objetivos generales de la organización.

Planeación Operativa. Planes objetivos definidos claramente y que no dan cabida a los errores de interpretación. (ROBBINS,2002:84)

Es importante, considerar que cada uno de estos planes (estratégico, táctico y operativo) tiene diferentes características. El autor Michael Hitt considera las siguientes características:

CARACTERÍSTICAS	PLANES ESTRATÉGICOS	PLANES TÁCTICOS	PLANES OPERATIVOS
<b>Horizonte temporal</b>	En general abarcan un periodo de entre 3 y 5 años.	A menudo abarcan un periodo de entre 1 y 2 años	Suelen abarcar un periodo de 12 meses o menos.
<b>Alcance</b>	Son los más extensos: y se originan y se refieren a toda la organización.	Rara vez abarcan más allá de una unidad estratégica de negocios.	Son más limitados; suelen referirse a los departamentos o a las unidades más pequeñas de una organización.

<b>Complejidad</b>	Son los más complejos y generales, por las diversas industrias y negocios que potencialmente se cubren.	Un tanto complejos pero más específicos, ya que su dominio de aplicación es más limitado.	Son los menos complicados, puesto que usualmente se refieren a unidades pequeñas y homogéneas.
<b>Efecto</b>	Sus efectos (positivos o negativos) tendrán consecuencias drásticas en las vicisitudes y la supervivencia misma de la organización.	Pueden afectar negocios específicos aunque en general no las vicisitudes, ni la posibilidad de supervivencia de toda la organización.	Su efecto por lo regular se limita en específico a un departamento o a una unidad de la organización.

### 3.2.1.1 Planeación y Cultura Organizacional.

Desde luego, que la cultura organizacional es muy importante para saber la forma como se planea en una organización. Dependiendo de los valores, creencias y representaciones que se tienen en la organización, será la forma que se integrara la estrategia en la planeación definida para alcanzar la misión.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía compartida a los miembros de una organización y la cual se enseña a nuevos integrantes, representa la parte no escrita de los sentimientos de la organización. Todo mundo participa de ella, pero por lo general pasa inadvertida. Las organizaciones tienen que enfrentarse al poder de la cultura organizacional únicamente cuando tratan de implantar nuevas estrategias o programas contrarios a las normas básicas de la cultura y sus valores.

La cultura organizacional existe en dos niveles: artefactos visibles y comportamientos observables como la forma en que los miembros de la organización visten, actúan, comparten los símbolos, anécdotas y ceremonias. Sin embargo, los elementos visibles reflejan valores más profundos en la mente de los integrantes de la organización. Estos valores subyacentes, supuestos, creencias y procesos de pensamiento constituyen la cultura real.

La cultura proporciona a los miembros un sentido de identidad organizacional, lo cual genera un compromiso con las creencias y valores que son mayores que ellos.

La cultura sirve para cumplir dos funciones fundamentales en las organizaciones: integrar a los miembros para que sepan como relacionarse y ayudarse a adaptarse al medio externo.

Para analizar el concepto de cultura organizacional, es necesario que primero definamos que es cultura, “es el patrón único de suposiciones, valores y normas compartidos que moldean la socialización, símbolos, lenguaje, narrativas y practicas de un grupo de personas” (HELLRIEGEL,2005:512)

La cultura se arraiga en creencias y valores, una vez establecida, guía la conducta de los individuos sin necesidad de supervisión abierta y constante.

La cultura de una organización podría guiar lo que los empleados hacen y la forma en que lo hacen, sin supervisar ni dirigir a los subordinados de manera constantes. Se trata de un elemento importante para las organizaciones cada vez más complejas y geográficamente dispersas de nuestros días.

A continuación se mencionan algunas definiciones de diversos autores sobre cultura organizacional:



“Es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización”. (DAVIS,2000:111)

“Es el conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que se dan por sentados, en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos. (KINICKI,2003:30)

“Es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida como se comportan entre ellos y con la gente de afuera”. (ROBBINS,2002:84)

La cultura organizacional puede entenderse como un iceberg: en la parte visible se observa los aspectos como el uniforme, la distribución de las oficinas, los símbolos, los eslóganes, las ceremonias, etcétera. Y la parte que se encuentra debajo del mar, la parte no visible, son los valores expresados como: “todos los que pertenecemos a esta organización somos una familia”.

Así es que, si analizamos cada uno de estos elementos podemos entender la cultura organizacional y cambiarla de acuerdo a nuestra forma de pensar o de hacer las cosas. Los elementos que componen la cultura organizacional son los siguientes:

1. La visión y la misión. Estos elementos son importantes para definir la cultura organizacional, de ahí parten los demás elementos.
2. Los objetivos. Son también importantes, porque una vez que una vez que se tiene claro la visión y la misión, los objetivos tendrán que buscar que se establezcan acciones que nos permitan alcanzarlos.
3. Los valores. Son las creencias duraderas acerca de que ciertas conductas o consecuencias específicas sean personal o socialmente preferibles que otras.

4. Las historias. Estas son una narración de aspectos que determinaron el surgimiento de la organización o de la forma en que la organización ha llegado al nivel de crecimiento, impacto en el mercado, o cualquier narración basada en hechos reales que se repiten con frecuencia y que comparte todo el personal.
5. Las anécdotas. Son narraciones basadas en hechos reales que frecuentemente se comparten entre los empleados de la organización y se cuentan a las personas de nuevo ingreso para informarlos de la organización.
6. Las leyendas. Son hechos históricos que pueden estar embellecidos con detalles ficticios que son consistentes con los valores y creencias de la organización pero no están apoyados por los hechos.
7. Las ceremonias. Son una actividad planeada que constituye un acontecimiento especial y que se realiza a favor del público.
8. Los símbolos. Son aspectos que representan algún mensaje que se desea decir, a través de un icono, color o alguna otra forma de representación.

En cierto sentido las ceremonias, las historias, los refranes y los ritos son símbolos que representan los valores más profundos de una organización. Otro tipo de símbolo es un artefacto físico de la organización. Los símbolos físicos son poderosos porque enfocan la atención en un aspecto específico.

El lenguaje. Una expresión, un refrán, metáfora u otra forma de lenguaje para transmitir un significado especial a los empleados. La importancia de identificar los términos que se utilizan, las expresiones mímicas, las expresiones pictográficas, como letreros, carteles, prevenciones, etcétera, que se utilizan en la organización.

Los valores subyacentes y los artefactos observables son elementos de la cultura organizacional. Los refranes, símbolos, ritos y ceremonias descritos son artefactos que reflejan los valores subyacentes de la organización.

Tomando en cuenta esto, se tienen que definir estos elementos, y una vez definido es cuando se determina la forma de planeación y la manera en que la estrategia se va a integrar a la cultura organizacional. Hay que recordar que la estrategia es el curso de acción principal a largo plazo, para lograr el objetivo de la organización, pero eso se determina con las decisiones estratégicas que se pueden realizar a la hora de hacer la planeación estratégica, lo que nos puede llevar a las líneas de acción que se pueden seguir y determinar en concreto la planeación estratégica.

### **3.2.2 Estrategia.**

La primera palabra clave para comprender la planeación estratégica, es *planeación*, ahora la otra palabra clave que integra este concepto es la de *estrategia* que proviene del griego “strategos” que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejercito” y “acaudillar”. El verbo griego, stratego significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos” estos es, el profesional en administración, tiene cierta competencia con la que se compite, la estrategia según su término griego, significa analizar qué acciones se pueden realizar para disminuir el impacto de la competencia y con la mejor utilización de los recursos tener una ventaja competitiva con ellos. El concepto estrategia en un contexto militar y político es bien conocido desde hace cientos de años.

Se consideran como parte de las estrategias tanto los puntos terminales (propósito, misión, metas y objetivos), como los medios para alcanzarlos (políticas y planes).

Sin embargo, la palabra estrategia es definida por Castelán (1982) como: “el conjunto de reglas que delimitan el número de cursos alternativos de acción (planes) que deben analizar y por lo general se convirtieron con la gerencia superior. Una estrategia puede definirse a varios niveles de generalidad, entre mas general y menos especifica sea, mayor será la libertad que ofrezca a los gerentes”.

R. Cristensen y K. Andrews definen la estrategia así: “es un plan general de la empresa para enfrentarse con su entorno y vivir dentro de él”. (CRISTENSEN Y ANDREWS, citado por HITT,2006:195)

H. Weihrich dice: “estrategia es la determinación de la misión y de los objetivos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlos”. (WEIHRICH, citado por HITT,2006:195)

Estrategia es pues, “un plan que en términos generales nos permite eficazmente, fijar cursos de acción y ponerlos en marcha, buscando cumplir con un resultado final”.

En muchos sentidos existe una interrelación entre ambos conceptos, en este caso se nos plantea a la estrategia como las reglas que delimitan cursos alternativos de

acción, es decir como el conjunto de normas y políticas que rigen a los planes, en este sentido, habrá que señalar que la palabra estrategia tiene una concepción de largo plazo, razón por la cual muchos empresarios confunden las estrategias, con el establecimiento de la cultura organizacional, lo cual tiene que ver con la realidad solo en una parte, debido a que el proceso es mucho más amplio.

### 3.2.3 Planeación Estratégica

Ahora bien ya después de analizados los conceptos de *planeación* y *estrategia*, es momento de definir, ya con mayor claridad la planeación estratégica.

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

(STEINER,1997:21)

“El proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”.

(GOODSTEIN Y NOLAN,1998:5)

“Puede considerarse como un proceso que pretende, de inicio, establecer un sistema de objetivos coherentes fijando sus prioridades; en segundo término, determinar los medios necesarios para la consecución de dichos objetivos con lo que asegurara la efectiva ejecución de estos medios para alcanzar los objetivos señalados”.

(LAFUENTE, citado por VALDÉS,2004:1)

Como podemos apreciar en estas definiciones, la planeación estratégica se enfoca, en un plan a largo plazo, o también identificado como plan a futuro, que busca el logro de objetivos, estableciendo cursos de acción específicos.

La planeación estratégica podemos definirla como “la herramienta que utilizan las organizaciones, para planear a largo plazo, la cual abarca todas las áreas funcionales de la organización, estableciendo objetivos específicos y desarrollando los procedimientos y operaciones necesarios para alcanzarlos”.

Ahora es importante cuestionarnos, ¿Por qué es importante la planeación estratégica en las organizaciones?, ¿Qué elementos o características debe contener la planeación estratégica?

### **3.3 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

Ahora bien, las principales ventajas que la planeación estratégica genera dentro de una organización son:

- Reforzar los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Mantener a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Asignar prioridades en el destino de los recursos.
- Fomentar la comunicación y coordinación interdisciplinarias.

Entre los elementos que integran y dan forma a la estructura de la planeación estratégica, existe una amplia variedad, en seguida hacemos alusión a algunos de ellos que son los que más valor tienen, dentro del ámbito administrativo.

- Misión. Propósito genérico congruente con los valores o expectativas de los asociados, establece los alcances y las fronteras de una organización, responde a las preguntas: ¿Qué hacemos?, ¿A dónde queremos estar?, y ¿Qué necesidad final es la que satisfacemos?
- Visión. Es el estado futuro deseado, es decir, la aspiración de la organización. responde a la pregunta: ¿Cuál es el resultado o situación óptima deseada para mi organización? (ideal)
- Objetivos. Son los fines cualitativos y cuantitativos hacia los cuales se encaminan los esfuerzos, pudiendo ser estos a corto, mediano y/o largo plazo. Estos son muy importantes dentro de la realización del proceso, dado que representan los resultados deseados altamente probables de lograr al finalizar el periodo que abarca el plan.
- Metas: como parte de los objetivos, existe lo que denominamos como metas, las cuales se pueden diferenciar de los objetivos, si observamos que las metas son mas especificas contando con un plazo más corto para su realización y los objetivos son más generales y tienden a ser un plazo de tiempo mayor. De esta manera, las metas corresponden a periodos intermedios del plan, mientras que los objetivos se cumplen únicamente con la finalización del plan.
- Análisis de fuerzas y debilidades. Entendido como fuerzas a aquellos atributos o características que ubican a la organización en una posición de ventaja con respecto a sus competidores. Debilidades son aquellos atributos

o características que ubican a la organización en una posición desventajosa con respecto a sus competidores.

Este se deriva de un diagnóstico de la situación actual de las áreas funcionales de una organización que se definen de la siguiente manera:

Área de Producción.

Área de Mercadotecnia.

Área de Finanzas.

Área de Personal.

Área de Adquisiciones y Abastecimientos.

- Análisis de oportunidades y riesgos. Ambos conceptos se derivan del medio ambiente con la diferencia de que los primeros representan posibilidades de crecimiento para la organización, que se deriva de una situación en particular, originada en el medio ambiente. Mientras que los riesgos representan posibles efectos negativos que pudiera tener la organización de concretarse algunas situaciones del medio ambiente en particular, como las que tienen que ver con los ámbitos: de la competencia de las empresas, factores culturales, factores políticos, factores económicos y factores jurídico normativos.
- Estrategias. Son los cursos de acción generales, que orientan las acciones e indican los recursos necesarios para las diversas acciones que corresponden al plan, para que se dirijan con eficacia y eficiencia hacia los objetivos establecidos.
- Programa de actividades. Es un conjunto de actividades secuenciadas contenidas en un formato que contiene el título de las actividades, duración, fechas de inicio y terminación y responsable.



- Presupuesto: es la indicación de los rubros y montos que deberán erogarse para poner en funcionamiento y operar el plan.
- Políticas o normas. Son lineamientos generales o específicos que guían y determinan los criterios a seguir, orientan las acciones, son expresiones cualitativas y condicionantes. (SCHOLLES,2001:13)

### **3.4 NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

“¿Por qué es importante hacer planeación estratégica?”, porque es una herramienta que nos proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un periodo razonable. Una versión corta para entender porque hacer planeación estratégica es importante, es que es necesario lograr la capacidad de administración estratégica de la organización.

La planeación estratégica también permite que los líderes de la empresa, liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión. La planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Así mismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o la

industrial o campo en donde funciona, de sus clientes (actuales y potenciales) y de sus propias capacidades y limitaciones.

La planeación estratégica proporciona una oportunidad o, por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores. Además, debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes clave en la organización. El éxito estratégico debe ocurrir a nivel individual y organizacional.

Un componente necesario de la planeación estratégica efectiva se denomina anticiparse a las jugadas del oponente. Este concepto es análogo a la forma como piensan los ajedrecistas de talla mundial. No solo deben decidir sus movimientos inmediatos sino que también deben observar los del oponente, considerar sus posibles respuestas ante los movimientos y planear varios movimientos por anticipado. Lo mismo sucede con la planeación estratégica, el equipo de planeación debe prever las jugadas del oponente, considerar requerimientos de sus planes y luego fundamentar planes adicionales en esos requerimientos.

Los siguientes puntos nos ejemplifican de una manera muy concisa la importancia de la planeación estratégica.

1. La planeación estratégica es indispensable para que los directivos puedan cumplir con sus responsabilidades en forma eficiente.
2. Exige al director, que formule y conteste preguntas claves.
3. Puede simular el futuro en papel, permite a la empresa tomar mejores decisiones en cuanto a actividades o peligros futuros.

4. Es una manera efectiva de considerar un negocio como sistema y así evitar la suboptimización de partes del sistema a costa de todo.
5. La planeación, estimula el desarrollo de metas apropiadas, las cuales a su vez, son factores poderosos para la motivación de las personas.
6. Proporciona una estructura para la toma de decisiones de toda empresa.
7. Es necesario para el mejor desempeño de la empresa y sus principales partes que la integran.
8. Señala a la alta dirección asuntos claves y establece prioridades de cómo tratarlos.
9. Los sistemas de planeación estratégica, son canales perfectos de comunicación.
10. Ayuda a capacitar a los directivos como los directores.
11. Los sistemas de planeación proporcionan una oportunidad para los integrantes de la organización, para contribuir a la toma de decisiones.
12. Aquellas empresas que la aplican, se han superado sobre las que no lo utilizan.
13. El éxito, se obtiene fácilmente con la planeación.

A través de estos puntos nos podemos dar cuenta de la gran importancia que hoy en día tiene la planeación para las organizaciones, es una herramienta que sabiéndola utilizar, genera muchos beneficios, tanto para la empresa como para las personas que la componen, además de garantizar el éxito organizacional.

Ninguna empresa puede alcanzar buen éxito, si no tiene una administración competente. La obtención de resultados mediante esfuerzos de otros, requiere

normalmente de planeación. Un administrador, debe planear los esfuerzos que le permitan alcanzar los resultados deseados.

La planeación estratégica, es fundamental, además de ser básica para otras funciones administrativas. (organización, dirección y control).

Si contamos con la planeación previa, no habrá que organizar, ejecutar y nada que necesite ser controlado.

Para planear es necesario tener en cuenta dos elementos:

- El futuro
- La relación entre las metas finales y la manera de obtenerlas

Toda planeación, implica actividad futura y una serie de acciones que se van generando para lograr los objetivos. Mediante la planeación estratégica, los directivos tratan de prever y anticiparse a las eventualidades, prepararse para las contingencias y proyectar las actividades adecuadamente.

Planear si es tomar decisiones, pero estas decisiones, tienen un claro enfoque hacia objetivos mediatos, es decir, a futuro; planear demanda elaborar una estructura, un programa con base en el cual, se toman decisiones para lograr metas inmediatas.

La planeación estratégica no es la simple aplicación de técnicas cuantitativas, por el contrario, exige creatividad, análisis, honestidad y un nivel de examen de conciencia que no se puede alejar del análisis cuantitativo. La planeación estratégica no solo

tiene que ver con decisiones futuras, por el contrario, está relacionada con la toma de decisiones actuales que afectan a la organización y su futuro.

### **3.5 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

- La planeación estratégica busca las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.
- La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación de oportunidades y amenazas que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que la empresa tome mejores decisiones en el presente, aprovechando las oportunidades y evitando las amenazas.
- La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.
- La planeación estratégica es sistemática, en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.
- La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

- Para lograr los mejores resultados en el desempeño de la organización, los directivos y el personal deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.
- Un sistema de planeación estratégica formal tiene tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

### **3.6 FASES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

Una vez que se alinearon los objetivos organizacionales y de los propios individuos que la integran, se deben de tomar en cuenta dos cosas: el análisis estratégico y las decisiones estratégicas que se derivan del primero. Para realizar el análisis estratégico se requiere revisar el entorno y la situación interna de la organización. Una vez que se tiene esta información, es cuando se proponen decisiones estratégicas que nos llevan a distintas líneas de acción. En el desarrollo de este tema, comprenderemos cada uno de ellos.

#### **3.6.1 Matriz EFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos)**

Realizar un análisis del entorno en que están inmersas las organizaciones es necesario. Es importante recapacitar que la prospectiva de una organización se podrá realizar, con la información veraz, completa y confiable que se obtenga de conocer las oportunidades y amenazas que se tienen para la mejor toma de decisiones.

Las estrategias no pueden surgir como magia, estas provienen del entorno, y para ello hay que conocerlo. Existen diversas formas de conocer la información del pasado, presente y del futuro.

El siguiente cuadro, nos da una idea de los conceptos que nos permiten conocer el entorno. (Véase Cuadro 3.1)

FUTURO	PRESENTE	PASADO
←	<p align="center"><b>PRONÓSTICO</b></p> <p>Se refiere al desarrollo de eventos futuros generalmente probables; representa juicios razonados sobre algún resultado particular que se cree el más adecuado para servir como base de un programa de acción.</p>	<p align="center"><b>PROFERENCIA</b></p> <p>Serie de técnicas con base en la experiencia. Se fundamenta en el pasado para construir el futuro.</p>
←	<p align="center"><b>PREDICCIÓN</b></p> <p>Se basa en teorías determinísticas y presenta enunciados que intentan ser exactos respecto a lo que sucederá en el futuro.</p>	
←	<p align="center"><b>PREVISIÓN</b></p> <p>Pretende dar una idea de los sucesos probables a los cuales será preciso adaptarse, conduciendo a decisiones inmediatamente ejecutables.</p>	
←	<p align="center"><b>PROYECCIÓN</b></p> <p>Brinda información sobre la trayectoria de un evento, asumiendo la continuidad del patrón histórico. Provee una serie de alternativas a considerar.</p>	
<p align="center"><b>PROSPECTIVA</b></p> <p>Consiste en atraer y concentrar la atención sobre el futuro, imaginándolo a partir de este y no del presente.</p>	→	

Cuadro 3.1 Vías de aproximación al futuro. (MIKLOS,2005:41)

“El entorno se compone de seis bloques o segmentos de análisis: demográfico, sociocultural, político legal, tecnológico, económico y global.” (DESS,2003:42). Estos ámbitos pueden tener grandes efectos en el cumplimiento de la misión de la organización. En el siguiente cuadro, expondremos una explicación del mismo. (Véase Cuadro 3.2)

<b>ÁMBITO O ENTORNO</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
<b>Demográfico</b>	<p>Este ámbito tiene que ver con comportamientos de la sociedad. Es decir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Edad de la población.</li> <li>b. Los niveles de riqueza.</li> <li>c. Composición étnica.</li> <li>d. Distribución geográfica de la población.</li> <li>e. Población femenina.</li> <li>f. Población masculina.</li> </ul>
<b>Sociocultural</b>	<p>Este tiene que ver con los valores, creencias y representaciones que tiene la comunidad a la que va dirigido el producto o servicio, es decir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Población económicamente activa.</li> <li>b. Población económicamente activa femenina y masculina.</li> <li>c. Ingresos de la población.</li> <li>d. Nivel escolar de la población.</li> <li>e. Organizaciones (numero).</li> <li>f. Familia extensa y nuclear.</li> <li>g. Preocupación por el medio ambiente.</li> </ul>
<b>Político legal</b>	<p>Este se refiere a las disposiciones legales que afectan al giro de la organización, así como los problemas políticos y sus implicaciones en el mercado meta de la organización.</p> <p>Es decir: leyes, reglamentos y acuerdos que benefician a la organización. (civiles, laborales, etc.)</p> <p>Aquí es muy importante consultar análisis políticos de periódicos, etc.</p>
<b>Tecnológico</b>	<p>Tiene que ver con la tecnología avanzada existente, como el internet, apoyo sistemático por computadoras. Todo aquello que tiene que ver con la contaminación, investigaciones, etc.</p>
<b>Económico</b>	<p>Este punto tiene que ver con los indicadores económicos, PIB, Inflación, cotización del dólar, tipos de interés, índices de desempleo, índice de precios al consumidor, etc.</p>



<b>Global</b>	Este tiene que ver con los valores, creencias y representaciones que tiene la comunidad a la que va dirigido el producto o servicio, es decir:
---------------	--

Cuadro 3.2 Ámbitos y aspectos a considerar en el análisis del entorno.

Como podemos apreciar, a través de este análisis, ampliamos nuestro panorama y podemos conocer con mayor profundidad el entorno de la organización y las repercusiones que este tiene en el interior de la misma.

### **3.6.2 Matriz EFI (Matriz de evaluación de factores internos).**

Este análisis es sobre los factores internos de la organización, la información que nos mostrara las fortalezas y debilidades que tiene la organización. Según *DESS* si se analiza la cadena de valor propuesta por Michael Porter, “la cual considera que es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar los medios de crearla y mantenerla”. La cadena de valor se puede entender como el conjunto de actividades primarias y de apoyo que se hacen en la organización.

Las actividades primarias son la logística interna, la producción, la logística externa, el marketing y las ventas, los servicios, las actividades de apoyo, compras, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos e infraestructuras de la empresa. Si se analizan todas estas actividades en la organización, especificando las que se consideren fortalezas y debilidades, básicamente se estaría analizando la situación interna de la organización. Se podrían considerar actividades de logística interna, las actividades que tengan que ver con la ubicación de las instalaciones.

### **3.6.3 Matriz de Impacto Cruzado (FODA).**

La matriz FODA, tiene diversas connotaciones en cada una de sus siglas: DOFA, FADO simbolizan: Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D) y Amenazas

(A). Esta matriz se conoce también como SWOT o TWOS que son las siglas en inglés y significan: S de Strength; W de Weaknesses; O de Opportunities y T de Threats.

Lo importante de esta matriz es el análisis que se logra de la organización y de la competencia. Existen diversas formas de utilizar la matriz FODA, unos solo analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en forma general. Otros en función del entorno, llamándolo PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) y otros lo cuantifican con un procedimiento de ponderación por ámbitos y por el FODA. (Véase Cuadro 3.3)

<b>FACTORES</b>			
<b>EXTERNOS</b>	<b>INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS INTERNAS</b>	<b>DEBILIDADES INTERNAS</b>
<b>OPORTUNIDADES EXTERNAS</b>  Consideremos también los riesgos.	<b>FO</b>  Relación de las cualidades de la organización con lo malo que tenga la competencia.	<b>DO</b>  Relación de los defectos de la organización con lo malo que tiene la competencia, es decir, las dos andan mal en algo.	
<b>AMENAZAS EXTERNAS</b>  Lo que se considera que esta mejor de la competencia.	<b>FA</b>  Relación de las cualidades de la organización con las cualidades de la competencia, es decir, las dos andan bien en algo.	<b>DA</b>  Relación de los defectos de la organización con las cosas buenas de la competencia, este es el más peligroso para la organización por que la competencia es mejor.	

**Cuadro 3.3 Características del FODA**

Los factores internos y externos se consideran dinámicos, es decir, cambian en el transcurso del tiempo. Las condiciones de una organización y del entorno cambian constantemente.

Si se quisiera saber las fortalezas y debilidades de una organización se puede repasar cada una de las etapas del proceso administrativo en relación con las áreas funcionales de la organización que se quiera analizar con el FODA, un ejemplo sería:

- Precios
- Recurso humano especializado
- Conocimientos. habilidades y actitudes.
- Características del producto.
- Apoyo
- Presupuesto
- Aplicación del presupuesto
- Promoción y publicidad
- Ventas
- Clientes
- Elaboración de programas
- Equipo adecuado
- Funciones
- Procesos
- Reglamentos
- Manuales
- Liderazgo
- Sentimientos de identidad
- Coordinación entre áreas
- Selección de personal
- Capacitación
- Tramo de control
- Delegación
- Valores comparativos
- Clima organizacional
- Normatividad
- Comunicación de áreas
- Solución de conflictos
- Comercialización
- Equipo insuficiente
- Estructura
- Autoridad
- Responsabilidad

- Misión
- Visión
- Logística
- Compras
- Inventario

Se hace un análisis diagnóstico en cada uno de estos puntos y según ayuden al cumplimiento de la misión y visión se consideraran fortalezas y debilidades, lo mismo se hace con cada organización que se considere competencia directa o indirecta, solo que se consideran oportunidades y amenazas.

Luego, se analiza el entorno, que es todo lo que afecta a la organización y en lo cual no tiene influencia para su acontecer, como por ejemplo pueden ser los aspectos económicos, políticos, sociales, tecnológicos, aunque también están otros como: culturales, científicos, laborales, legales, religiosos, ecológicos, etcétera.

Lo siguiente es muy importante que se comprenda: las fortalezas y las debilidades corresponden a cualidades y defectos que tiene internamente la organización, es decir, en que las cosas andan mal y en que se distingue de las demás.

Con respecto a las oportunidades y amenazas en relación a la competencia, podemos decir que tiene aciertos y fallas. La organización tiene que aprovechar esta información para ser mejor que la competencia. Las oportunidades por lo tanto, serán, para dicha organización, las fallas de la competencia. Es aquí donde la organización debe fortalecerse para obtener una ventaja competitiva en relación a la competencia.

Las amenazas, como su nombre lo indica, representan los aciertos de los competidores, por eso, es indispensable conocer esas fortalezas, para prevenir en la organización los embates de sus acciones.

Ahora bien, existen otras formas de realizar el análisis interno y del entorno de la organización. Estas herramientas son la matriz de participación y de crecimiento, comúnmente conocida como la matriz *Boston ConsultingGroup*, el *Balance Scorecard*, que a través de diversos factores de la organización, fundamentalmente el financiero, se realiza un análisis general de la organización y su impacto en el mercado; el diamante o las cinco fuerzas competitivas de Porter, es otra herramienta que nos permite valorar el impacto de la organización en relación a la competencia, esta sugiere que existen razones inherentes a cada país u organización para explicar que unos sean más competitivos que otros. Así mismo, considera cuatro aspectos que convergen en uno central: la competencia. Estos aspectos son: proveedores, compradores, nuevos competidores y productos sustitutos.

#### **3.6.4 Tipos de Estrategias.**

Cuando hablamos de estrategia podemos mencionar que existen dos grandes estrategias: la diversificación y la expansión. La diversificación es una estrategia que busca no concentrar las actividades de la organización en un solo producto o servicio. Según Johnson, “implica las direcciones de desarrollo que puede tomar una organización a partir o simultáneamente de sus mercados actuales y de los productos actuales” (JOHNSON,2001:27)

Todo sistema organizacional tiene varios elementos: las entradas representadas por los proveedores y los insumos; los procesos de transformación y las salidas, las cuales serían los proveedores y los clientes.

Las estrategias de integración se pueden manifestar de tres maneras: hacia adelante, hacia atrás y horizontalmente. La primera de ellas se presenta cuando una

organización adquiere las empresas que distribuyen su producto (tangible o intangible) con el ánimo de disminuir los costos (estrategia genérica de Porter), la integración hacia atrás se presenta cuando se quiere garantizar la calidad de las materias primas y al mismo tiempo disminuir costos y por último tenemos la integración horizontal que es cuando se adquieren las empresas que constituyen la competencia.

#### **3.6.4.1 Integración Hacia Adelante.**

Este tipo de estrategia tiene que ver con el transporte, la distribución, las reparaciones y el mantenimiento.

#### **3.6.4.2 Integración Hacia Atrás.**

Este tipo de estrategia tiene que ver con los proveedores y los insumos. Esto es, las materias primas; la maquinaria y equipo, inclusive la mano de obra que se requiere.

#### **3.6.4.3 Integración Horizontal.**

Este tipo de estrategia tiene que ver con aquellas actividades que son complementarias a las de la organización. Por ejemplo, los productos sustitutos, complementarios, accesorios.

La diversificación no relacionada es aquella que sobrepasa a la organización: es decir, aquella que se introduce en nuevos mercados y experimenta con nuevos productos. El ejemplo de diversificación no relacionada más extrema, es la que crea nuevas competencias para nuevas oportunidades de mercado.

Existen otro tipo de estrategias como pueden ser las estrategias intensivas, las cuales buscan mejorar la posición competitiva de la organización con los productos o

servicios actuales. En estas podemos distinguir tres tipos de estrategia: penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.

#### **3.6.4.4 Penetración en el Mercado.**

La estrategia de penetración en el mercado tiene como fin incrementar la participación en el mercado mediante una mayor comercialización de su producto, lo cual puede lograrse incrementando la fuerza de ventas o a través de campañas publicitarias o promociones.

“Dentro de la categoría general de proteger y mejorar la posición de la organización, pueden existir oportunidades para aumentar la cuota del mercado” (JOHNSON,2001:32)

Es decir, se basa fundamentalmente en hacer que el producto o servicio participe más en la distribución en el mercado donde se desarrolla la organización con los productos que tiene en ese momento. Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos (por ejemplo, ampliando los horarios comerciales), atrayendo a los clientes de la competencia (por ejemplo, bajando precios) o atrayendo a clientes potenciales (por ejemplo, ofreciendo estacionamiento gratuito).

La estrategia de penetración del mercado se puede combinar simultáneamente con otras estrategias de crecimiento más agresivas y, por tanto, más arriesgadas, como puede ser la internacionalización o desarrollo del mercado (introducción a otros mercados con el mismo formato comercial), el desarrollo de nuevos formatos comerciales (ofrecer nuevos formatos al mismo mercado) y la diversificación (desarrollo simultaneo de nuevos formatos en nuevos mercados).

#### **3.6.4.5 Desarrollo del Mercado.**

Por desarrollo del mercado se entiende la introducción de los actuales productos o servicios a otras zonas geográficas.

#### **3.6.4.6 Desarrollo del Producto.**

El desarrollo del producto consiste en concentrarse en el mismo, para esto se deben hacer inversiones en investigación y desarrollo (Diferenciación de Porter).

El hablar de diversificación, nos lleva al proverbio que dice: “No hay que poner los huevos en una misma canasta”. Prácticamente, por obviedad, mientras menos concentremos, menos riesgos tendremos. Ante tal situación, tenemos tres estrategias para diversificar:

#### **3.6.4.7 Diversificación Concéntrica**

Esta estrategia se refiere a la adición de productos nuevos pero relacionados. Esto es, supongamos una peletería que vende paletas heladas de todos sabores, si quisiera aplicar ésta estrategia, podría vender aguas frescas del mismo sabor de las paletas o vender helados del mismo sabor.

#### **3.6.4.8 Diversificación Conglomerada.**

Esta estrategia tiene que ver con la adición de productos o servicios nuevos no relacionados. Esto se presenta, por ejemplo, cuando una organización se encarga del Outsourcing de personal operativo, pero crea otra unidad estratégica de negocios que ofrezca el servicio de soporte técnico para computadoras. Estos no tienen relación pero la organización se diversifica.

#### **3.6.4.9 Diversificación Horizontal.**

Esta se refiere a añadir productos o servicios a los clientes actuales. Cuando se aplique la diversificación horizontal, se le ofrece a los clientes, que actualmente se



tienen, otros productos relacionados o no entre sí, *un ejemplo de esta estrategia lo encontramos en el llamado COMBO, promoción que algunos negocios ofrecen, el cual consiste en que el cliente, al comprar un paquete de comida, obtiene algo totalmente diferente de lo que compró (un juguete o un paquete de crayolas, por ejemplo).*

Todas estas estrategias prácticamente se aplican para reducir el riesgo. Sin embargo, existen algunas que son defensivas, en ellas existe el riesgo constante, para ello, se pueden aplicar las siguientes estrategias: empresa en participación, reducción, desinversión o liquidación.

#### **3.6.4.10 Empresa en Participación**

La Joint Venture, es una estrategia donde el riesgo es compartido, hay ocasiones en la que esta estrategia se puede utilizar. Las organizaciones que realizan esa alianza, comparten el riesgo de la asociación. Por ejemplo, Disney y Televisión Azteca, tienen desde hace años una Joint Venture, Disney da autorización de transmitir algunos programas y Televisión Azteca los transmite, si por alguna circunstancia no se obtiene el beneficio-costos esperado, ambas, asumen el riesgo.

#### **3.6.4.11 Reducción.**

Esta estrategia se refiere al encogimiento, es decir, se reagrupan las organizaciones con el objeto de disminuir activos y costos, como la reducción del personal, o bien las fusiones, etcétera.

#### **3.6.4.12 Desinversión.**

La venta de una división de la organización con el objeto de obtener capital para otras inversiones de tipo estratégico, es lo que caracteriza a esta estrategia.

#### **3.6.4.13 Liquidación.**

Se refiere a vender la organización antes que perder o seguir perdiendo recursos. Cuando las organizaciones perciben que su punto de equilibrio prácticamente no va a beneficiarlos, pueden decidirse a terminar con la organización. En ocasiones, esto puede realizarse paulatinamente, pero en otras ocasiones tener abierta la organización puede hacer que se pierda más dinero que si se liquidara.

La planeación estratégica, puede ser llevada a cabo por cada una de las divisiones o áreas funcionales de una organización, las cuales pueden unir los planes estratégicos de cada una, formando así un plan estratégico organizacional.

Con este tema concluye el capítulo número III, y concluimos con el marco teórico de esta investigación, ahora es momento de aplicar todos los conocimientos adquiridos a través de un caso práctico, enfocado a una empresa dedicada a la fabricación de cancelería de aluminio y vidrio de esta ciudad.

## CAPÍTULO IV CASO PRÁCTICO

Como en todo proyecto de investigación, es necesario llevar una secuencia de etapas, primero se investiga la información que nos pueda ser útil para dicho proyecto, posteriormente se analiza esa información, para concluir con una hipótesis o una propuesta que pueda ser de gran utilidad y que además está sustentada bajo un marco que contiene toda la información recabada.

Con lo visto en los capítulos anteriores, se forma un marco teórico o marco referencial, el cual contiene la información necesaria para desarrollar el caso práctico dentro de este capítulo, el caso práctico está totalmente enfocado a la planeación estratégica, dicha planeación se lleva a cabo con la finalidad de formar una organización con bases sólidas que permitan su crecimiento y desarrollo futuro; la empresa se dedicada a la fabricación de cancelería de aluminio y vidrio.

### 4.1 Antecedentes de la Empresa.

En el mes de septiembre de 1993, el señor Jesús Hernández con el fin de independizarse y tener su propio negocio, comienza con la idea de llevar a cabo este proyecto, ya que él conocía muy bien este oficio. Con su espíritu emprendedor y con el fin de abrirse camino en este mercado decide que se inicie actividades el día 1° de enero de 1994, bajo la denominación de **Aluminio y Cristales ROLHER**; El señor Jesús Hernández, actual dueño de este negocio, es quien inicia con la producción de cancelería de aluminio y vidrio (puertas, ventanas, cancelas para baño, etc.). Este negocio lo inicia Don Jesús Hernández, junto con su esposa y sus

tres hijos, además de dos personas más que contrato para el área de producción e instalación.

Para el año 2001, motivados por la idea emprendedora de Don Jesús, la empresa abre el área de oficinas para tener contacto más directo y fácil con el cliente y que se lleve a cabo la labor de ventas. Posteriormente en el año 2004, gracias a la aceptación del mercado, Don Jesús decide contratar más personal para el área de taller de producción, nombrando a uno de sus hijos encargado del taller de producción.

Gracias a la voluntad y esfuerzo de todo el personal, Aluminio y Cristales ROLHER se ha logrado posicionar en el mercado a nivel regional, a pesar de la gran competencia que existe. *CALIDAD, RAPIDEZ Y CONFIANZA* es el lema que los caracteriza; la calidad con la que elaboran sus productos, la rapidez en la entrega y la confianza que se han ganado de los clientes.

Hoy por hoy la empresa ofrece una amplia variedad de productos para el hogar, empresa, comercio, oficinas, etc. Entre los que se encuentran: Canceles de baños, corredizos, abatibles, divisiones de oficinas, puertas, ventanas, fachadas de vidrio templado, exteriores, interiores, domos de vidrio y policarbonato, barandales, pisos, escaleras, etc. Actualmente cuenta con un total de 17 miembros entre personal administrativo y de producción; definiéndose así, como una pequeña empresa.

En el mes de mayo del 2013, la empresa deja de estar registrada como una persona física, para registrarse como una persona moral, consolidándose como sociedad anónima bajo la denominación: Aluminio y Cristales ROLHER S. A. DE C. V. dicha sociedad está conformada por Don Jesús Hernández y 3 socios mas.

Aluminio y Cristales ROLHER S. A. DE C. V. se encuentra ubicada en Prolongación Mazatlán #1524-B Colonia Jardines del Cupatitzio, en el municipio de Uruapan, Michoacán. La empresa continua esforzándose para seguir creciendo y continuar escalando posiciones que le permitan ser la empresa líder en su ramo.

## **4.2 Metodología de la investigación.**

En este apartado mostraremos la forma en que se desarrollara este trabajo de campo, con una descripción detallada de la metodología.

### **4.2.1 Objetivo general.**

Desarrollar una propuesta de una planeación estratégica que incorpore estrategias y cursos de acción, para ser aplicados en las áreas funcionales de la empresa “Aluminio y Cristales ROLHER” enfocándonos principalmente en formar una organización con bases solidas que permitan su crecimiento y desarrollo futuro.

### **4.2.2 Objetivos específicos.**

- Realizar una investigación que permita identificar los planes a nivel táctico, operativo y estratégico, en las distintas áreas funcionales de la compañía.
- Identificar las distintas necesidades que tiene la organización, en toda su estructura y buscar satisfacerlas a través de la planeación.
- Desarrollar la planeación enfocándose principalmente en formar una organización con bases solidas que permitan su crecimiento y desarrollo futuro.

- Desarrollar la cultura organizacional, incorporando todos los elementos que esta incluye.
- Programar cursos de acción, actualización, capacitación y contingencia que seguirá la empresa en situaciones especiales y/o casos específicos.

#### **4.2.3 Justificación.**

El interés por el presente estudio surgió a partir de que la empresa “Aluminio y Cristales ROLHER” expresa su intención por llevar a cabo un proyecto que incorporara información relacionada con la misión, visión, objetivos, políticas etc. (cultura organizacional); y que además permitiera formar una organización con bases solidas que promueva su crecimiento y desarrollo futuro.

Por lo antes mencionado se decidió enfocar la investigación en una planeación estratégica, que es una herramienta administrativa que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y además formular y poner en marcha estrategias, todo esto en función de la misión, de sus objetivos y de los recursos disponibles.

Para la organización, los resultados de la presente investigación traerán un gran beneficio; teniendo en cuenta que podrá analizar y decidir si las propuestas que se hagan le son de utilidad para llevarlas a cabo; estas propuestas comprenden en su mayoría, el área de mercadológica y administrativa de la empresa, aunque también abarcan mas áreas funcionales como son; Recursos Humanos, Finanzas y Producción.

Se darán a conocer los resultados de la presente investigación, y así los lectores tendrán un panorama amplio de la utilidad que brinda una planeación para una compañía y el impacto que genera en las actividades y los recursos de la misma.

De esa manera se podrán realizar otras investigaciones en relación con planeación estratégica de esta empresa, que complementen a la presente, y que comprueben que la planeación es uno de los elementos más importantes que permite a la organización estar correctamente estructurada y fundamentada, y tener objetivos que perseguir.

La planeación estratégica que se pretende realizar para la empresa “Aluminio y Cristales ROLHER” como toda planeación deberá contener objetivos a corto, mediano o largo plazo, que permitirán saber si la planeación se está llevando a cabo correctamente y si se están logrando los resultados esperados.

Los estudiantes en general que pertenecen a la Universidad Don Vasco podrán acceder a la consulta de la presente investigación para reforzar sus conocimientos en relación con la planeación y las áreas funcionales de una empresa, además la podrían considerar como una alternativa para su labor profesional.

Para concluir se está convencido de que por medio de esta investigación se logrará recopilar información que beneficiaran las personas interesadas en el ámbito de la planeación estratégica y en particular a la empresa “Aluminio y Cristales ROLHER” y que además podrán corroborar la importancia de la planeación para una empresa.

#### **4.2.4 Hipótesis.**

Con la aplicación de la planeación estratégica en una microempresa denominada “Aluminio y Cristales ROLHER”, identificaremos las acciones que se

llevarán a cabo, enfocándose primordialmente en formar una organización con bases solidas que permitan el crecimiento y desarrollo futuro de la empresa.

#### **4.2.5 Fuentes de Información y Métodos de Recolección de datos.**

Para llevar a cabo un trabajo con estas características es necesario recabar información de diversas fuentes, entre dichas fuentes se encuentran la bibliográfica y la electrónica, las cuales son de gran importancia debido a que permiten sustentar la información y sentar unas bases solidas que le den formalidad y veracidad al proyecto en general.

Toda la información debe llevar un orden que permita que el proyecto en general sea entendible y alentador y no se torne como un trabajo complejo y poco factible. Además de esto el proyecto debe contener elementos como la creatividad que permita generar estrategias y soluciones ante conflictos o posibles situaciones en las que es necesario tomar decisiones que cambian el rumbo de la empresa.

Utilizaremos tanto el método cualitativo como el método cuantitativo para recolectar datos dentro del caso práctico, se hará una combinación de estos dos métodos para obtener la información necesaria para esta investigación.



#### **4.2.6 Selección de Técnicas.**

Para utilizar los dos métodos ya mencionados se implementara la entrevista, porque se trata de una herramienta que se adapta en su totalidad a las necesidades de esta investigación, ya que brinda información de tipo cuantitativa y cualitativa, y además se utilizara la observación como medio complementario para obtener información más concreta y exacta.

Ya definida la técnica para la recolección de datos, es necesario definir la muestra, o número exacto de entrevistas que serán aplicadas para obtener la información.

#### **4.2.7 Definición de Muestra.**

Para definir el tamaño de dicha muestra, se tomo en cuenta que esta proyecto es una propuesta de planeación para que la empresa la pueda aplicar, por tal motivo es importante identificar el número exacto de elementos con los que cuenta la organización (cuenta con 15 elementos actualmente), posteriormente es necesario identificar que puestos son los encargados de llevar a cabo la planeación en la organización, en total son cuatro elementos directivos y administrativos a quienes les corresponde la tarea de planear.

De acuerdo a esto, y con el fin de recabar información más específica sobre el proceso de planeación, la cantidad de entrevistas que serán realizadas serán 4, porque esto nos permitirá obtener información de los cuatro elementos quienes

llevan la administración del negocio, son quienes toman decisiones y dirigen el rumbo que toma la empresa, razón por la cual están más familiarizados con la planeación y el proceso administrativo.

#### **4.2.8 Recolección e Interpretación de Datos.**

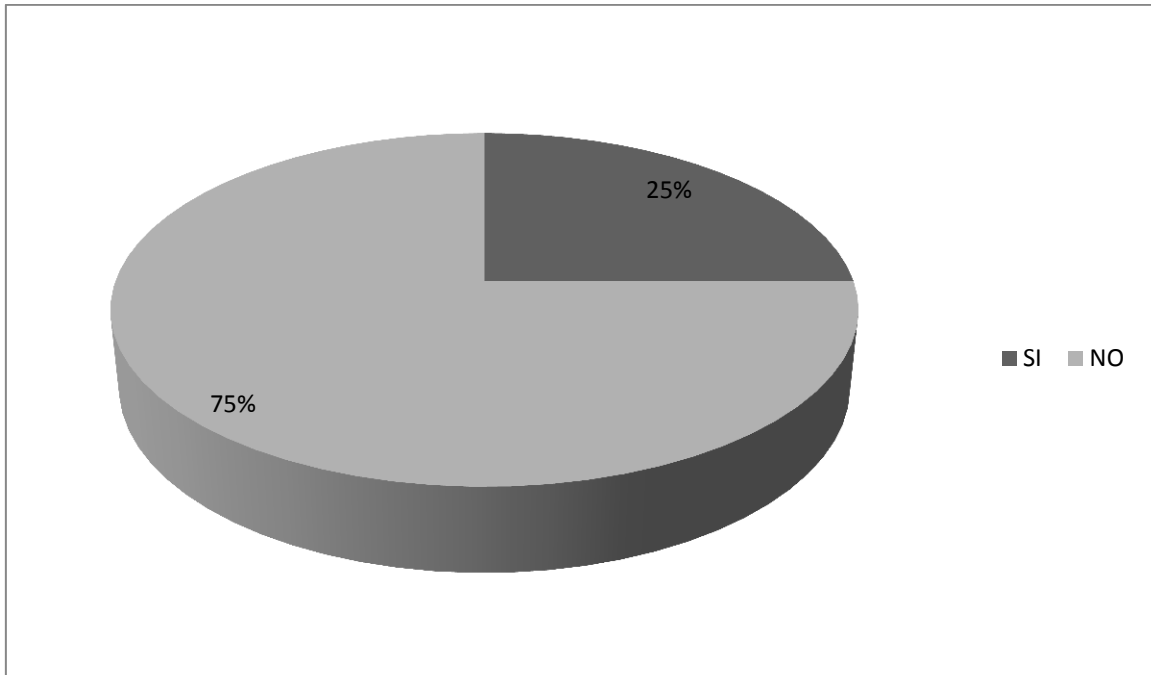
A continuación se presentan los datos e información obtenida a partir de las cuatro entrevistas realizadas al personal directivo y administrativo de la empresa “Aluminio y Cristales ROLHER” con el objetivo de conocer más a fondo sus movimientos, el ambiente laboral, y si la planeación estratégica es un elemento que ellos consideran indispensable. Al final de esta investigación se anexo la entrevista que fue aplicada dentro de este punto.

En la entrevista, la mayor parte de las preguntas fueron abiertas ya que por la naturaleza de la investigación que en si es una evaluación empresarial, así lo requiere. Las preguntas restantes que fueron de opción múltiple se interpretaran de manera grafica para su mayor comprensión.

Por último, se llevara a cabo un diagnostico general de la situación actual en la que se encuentra la empresa, para identificar los puntos más débiles y poder llevar a cabo una propuesta que además de reforzar esas áreas débiles, permita que la empresa se complemente en su totalidad y se desarrolle más eficazmente.

**Entrevista para el personal directivo y administrativo de la empresa “Aluminio y Cristales ROLHER”**

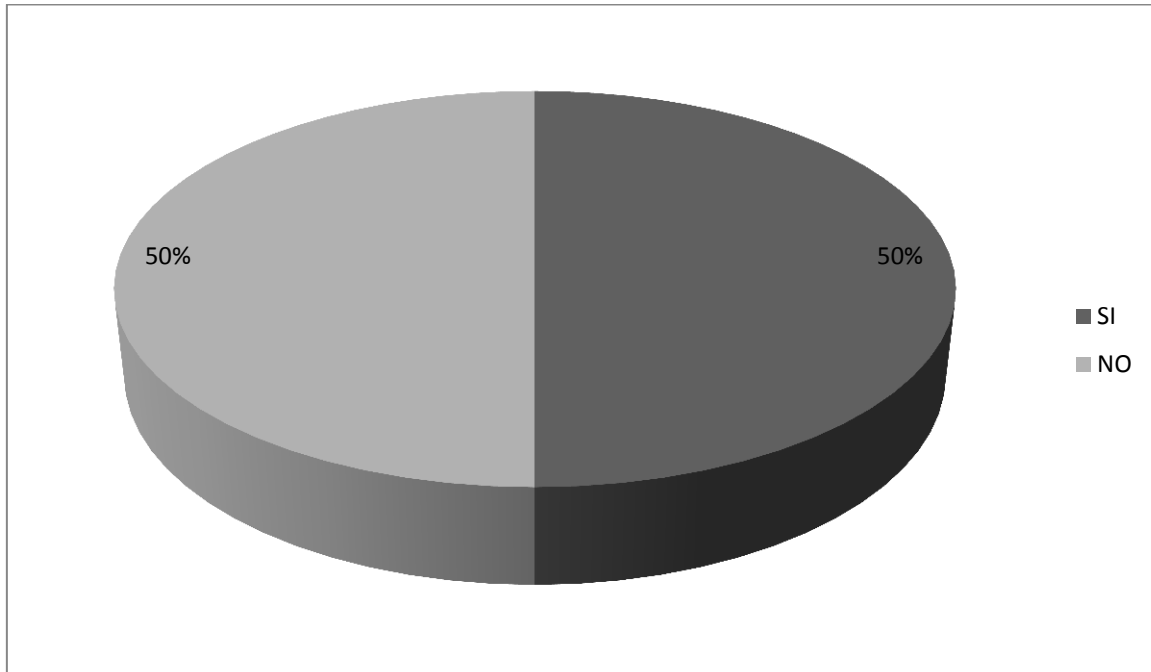
**¿La empresa lleva a cabo algún tipo de planeación?**



	<b>Frecuencia</b>	<b>% Relativa</b>
SI	1	25%
NO	3	75%
Total	4	100%

En lo que respecta a la planeación, la empresa prácticamente no lleva a cabo ningún tipo, con excepción del área de producción quienes llevan a cabo un proceso de planeación semanal en la que se fijan horarios de fabricación e instalación, lo que permite que se entreguen en tiempo y forma los trabajos. Este tipo de planeación es muy básica, no necesita de ninguna metodología o información específica y el responsable de llevarla a cabo es el encargado del taller.

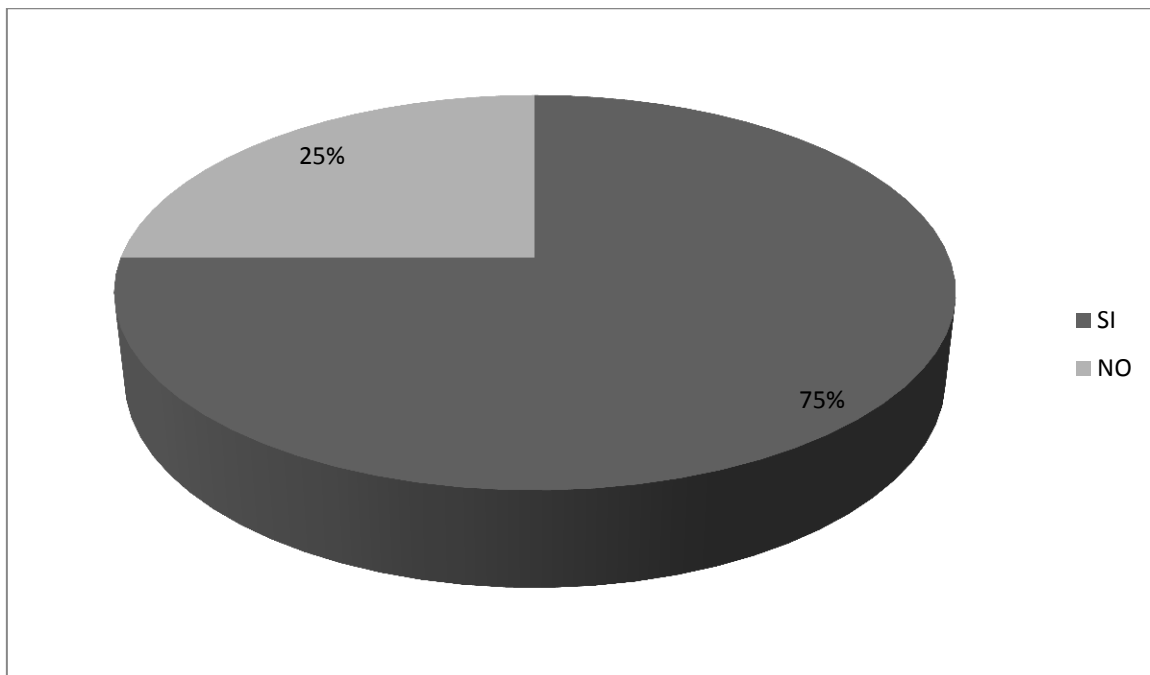
**¿Considera usted que la empresa actualmente funciona de manera correcta?**



	<b>Frecuencia</b>	<b>% Relativa</b>
<b>SI</b>	2	50%
<b>NO</b>	2	50%
Total	4	100%

Aún que a simple vista parezca que todo funciona de manera correcta, y que tratándose de una empresa pequeña los problemas que se originan no son muy delicados, las dificultades siempre surgen; desde la empresa más grande, hasta el negocio más pequeño, se ven afectados en su funcionamiento por distintas circunstancias, en este caso 2 de los personas entrevistadas consideran que la empresa presenta dificultades en su funcionamiento como la falta de comunicación, falta de tecnología, problemas administrativos, entre otros.

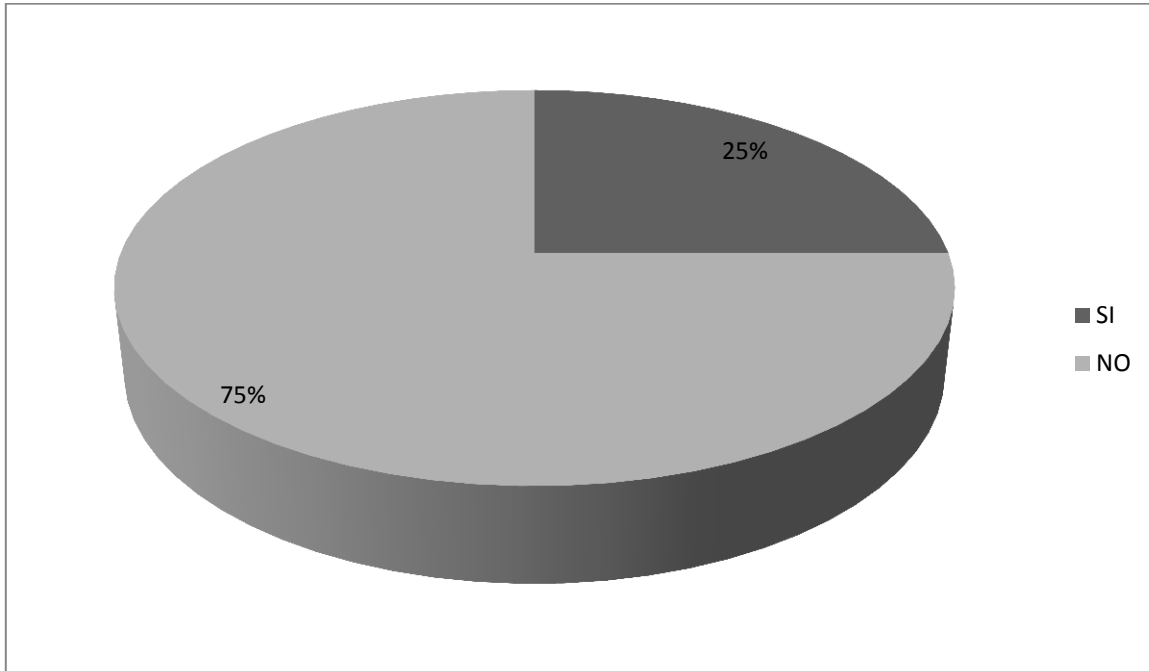
**¿Cree que es necesario hacerle más publicidad a la empresa para darla a conocer en toda la ciudad de Uruapan?**



	<b>Frecuencia</b>	<b>% Relativa</b>
SI	3	75%
NO	1	25%
Total	4	100%

Al cuestionar sobre si es necesario que la empresa invierta en más publicidad que le permita darse a conocer aun mas en la región, el 75% de los entrevistados estuvieron de acuerdo, aunque también mencionaron que la publicidad que ha ellos más les ha funcionado es la publicidad de boca en boca. Mencionan que para ellos, cumplir con las expectativas del cliente y si es posible superarlas, es algo que les beneficia y les atrae más clientes.

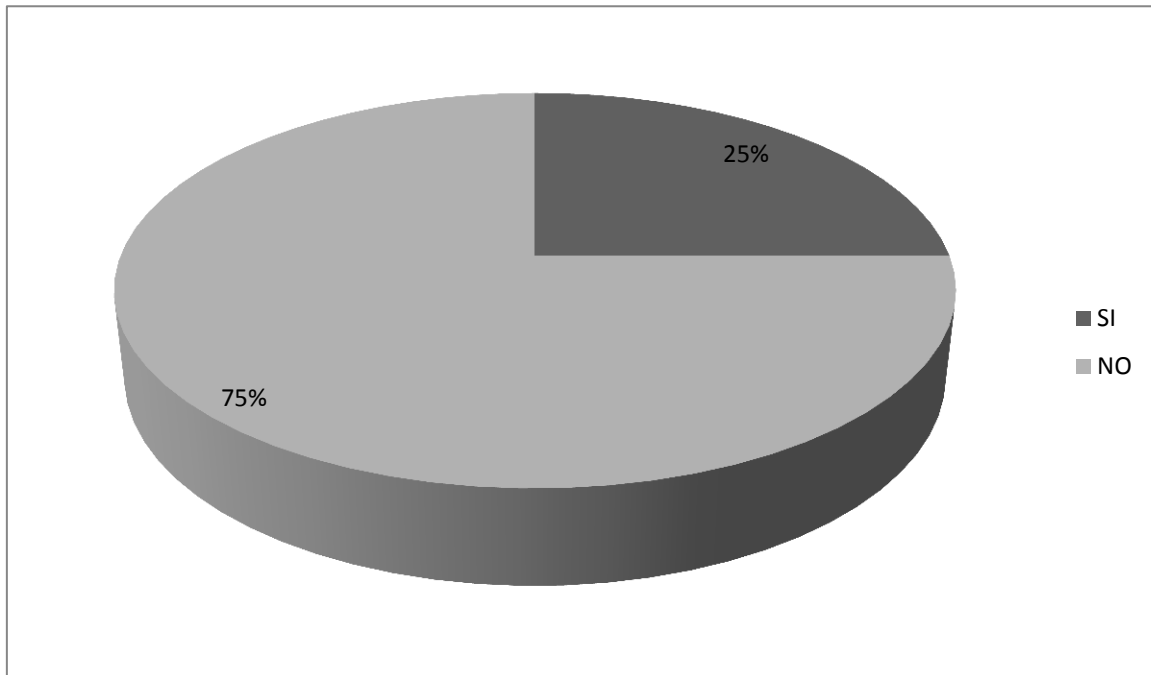
### ¿Existe la suficiente comunicación entre todos los miembros de la empresa?



	<b>Frecuencia</b>	<b>% Relativa</b>
SI	1	25%
NO	3	75%
Total	4	100%

Como mencionamos anteriormente, una de las dificultades que se presenta en el funcionamiento de la empresa es la falta de comunicación entre las distintas áreas, el 75% de los entrevistados estuvieron de acuerdo en que la comunicación no es la correcta o que presenta errores en su fluidez. Es necesario encontrar una manera en que la comunicación fluya de manera correcta, y sin errores u omisiones lo que permitirá que existan menos problemas en el funcionamiento de la organización.

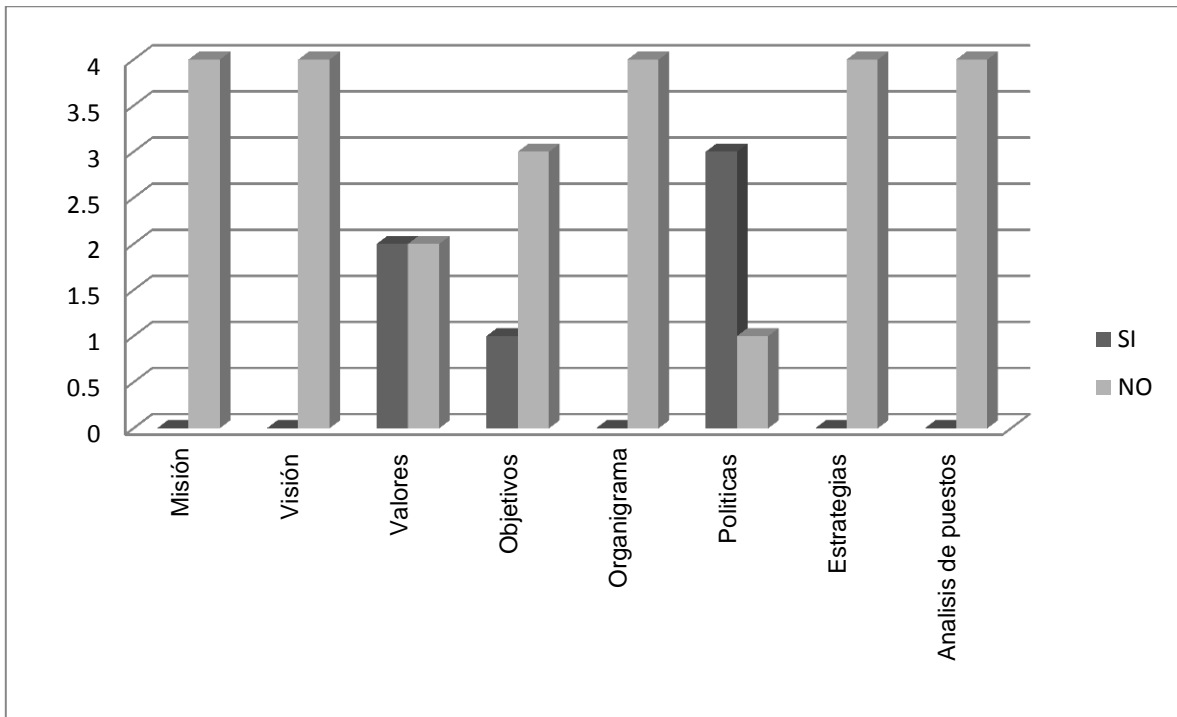
**¿Cuándo los directivos de la empresa necesitan tomar alguna decisión, se le permite participar o emitir su opinión a los demás trabajadores?**



	<b>Frecuencia</b>	<b>% Relativa</b>
SI	1	25%
NO	3	75%
Total	4	100%

La toma de decisiones como ya sabemos, es una actividad que llevan a cabo los puestos directivos, gerenciales y administrativos. Aunque es importante que se considere, dar la oportunidad al trabajador de ser más responsable de su trabajo, y que tome sus propias decisiones al momento de elaborar sus actividades. Las decisiones de mayor importancia en la empresa las toman los directivos y gerentes, y si ellos lo permiten, el trabajador puede emitir su opinión, en este caso, se toma muy poco en cuenta la opinión del trabajador.

### Elementos con los que cuenta la empresa.



Elementos	Frecuencia		% Relativa	
	SI	NO	SI	NO
Misión	0	4	0	100
Visión	0	4	0	100
Valores	2	2	50	50
Objetivos	1	3	25	75
Organigrama	0	4	0	100
Políticas	3	1	75	25
Estrategias	0	4	0	100
Análisis de puestos	0	4	0	100

Como podemos apreciar en el grafico, la empresa carece de la gran mayoría de los elementos como son misión, visión, organigrama, estrategias y análisis de puestos; en lo que respecta a las políticas, valores y objetivos, la organización los tiene un poco más desarrollados, aunque no en su totalidad por lo cual también es importante reforzar esos rubros.



#### **4.2.9 Diagnóstico general de la situación actual de la empresa.**

Con la observación o investigación de campo que se llevó a cabo a través de varias visitas a la empresa, y complementando con las preguntas abiertas que se aplicaron en la entrevista, se puede llevar a cabo un diagnóstico general de la situación actual, el cual expone lo siguiente.

La empresa Aluminio y Cristales ROLHER S.A. de C.V. cuenta con cuatro personas encargadas de la dirección y administración, y quienes en conjunto forman el consejo de administración de la sociedad, ellos son el Sr. Jesús Hernández Arriola Gerente General, Jesús Hernández González Gerente de Producción, la Sra. Rosa María González Aburto esposa de don Jesús y la Sra. Magdalena Gómez Vargas, Gerente de Administración. A estas cuatro personas se les entrevistó para obtener la información necesaria para esta tesis.

En la entrevista manifestaron, que la empresa no cuenta con una misión ni una visión que los identifique y describa como organización, solo cuenta con un lema que los ha caracterizado durante su trayectoria, *“Calidad, Rapidez y Confianza”*. Por tal motivo es importante desarrollar una misión y una visión que será añadida en la propuesta y que definirá el propósito o lo que pretenden lograr, y sus aspiraciones de crecimiento en un futuro como organización.

De igual manera expresaron que no cuentan con un organigrama, análisis de puestos o algún tipo de manual administrativo que describa los puestos, el orden de los mismos y las actividades que cada uno desarrolla. En lo que se refiere a los valores, políticas y objetivos, existe un desarrollo de estos elementos aunque no en

su totalidad, por lo cual consideramos que es necesario tenerlos bien establecidos y bien definidos, para posibles consultas y de ser necesario en un futuro actualizarlos.

Dentro de la entrevista, se les pidió que manifestaran, cuales son las fortalezas y debilidades que ellos consideran que la empresa tiene actualmente, con esto podemos llevar a cabo un análisis interno más profundo y además definir con exactitud cuáles son las áreas funcionales con las que cuenta la empresa.

Todos estos elementos antes mencionados, forman parte de la cultura organizacional de una empresa y es importante desarrollarlos dentro de la propuesta que se llevara a cabo en esta investigación.

Posteriormente, dentro de la propuesta, se hará un análisis externo para identificar cuáles son las oportunidades y amenazas que se le presentan a la organización, y de qué manera intervienen los factores políticos, económicos, sociales y culturales que afectan o benefician en el negocio.

Por último, se incorporaran planes, programas y procedimientos de trabajo, a través de estrategias que permitan el logro de los objetivos organizacionales, teniendo en cuenta el principal objetivo de esta investigación, que es el lograr que la empresa aumente su participación en el mercado a nivel regional.

#### **4.3 Propuesta de Planeación Estratégica.**

Ahora es momento de llevar a cabo el desarrollo mismo de la propuesta, el cual se muestra a continuación.

#### **4.3.1 Identificación de la empresa o negocio.**

Nombre de la empresa: **Aluminio y Cristales ROLHER S.A de C.V.**



*Logotipo elaborado por la empresa.*

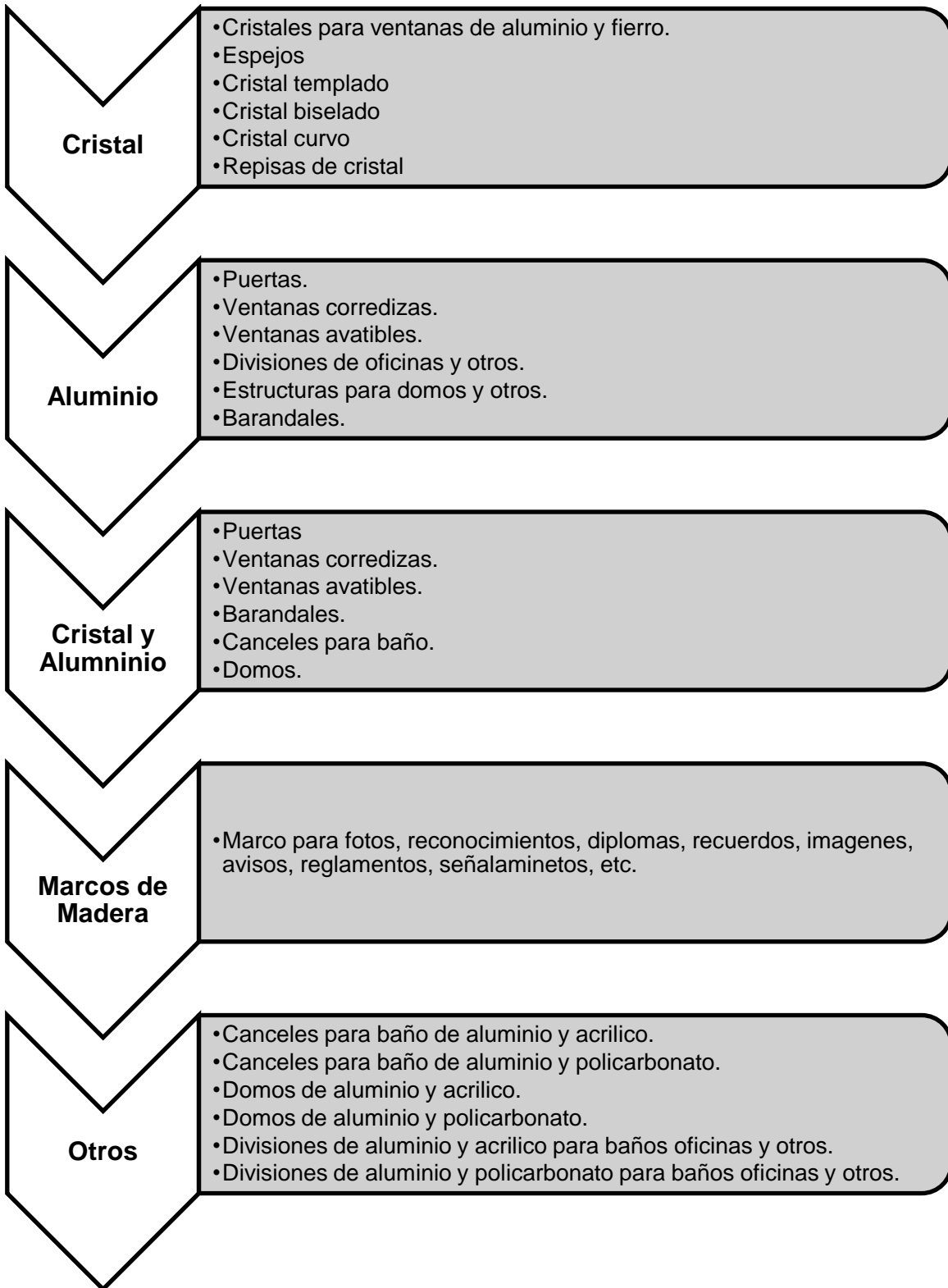
##### **4.3.1.1 Descripción del negocio.**

Es un negocio del giro industrial, en el cual se fabrica una gran variedad de cancelería de aluminio y vidrio como: Canceles de baños, puertas, ventanas, vitrinas, aparadores, cristal templado, domos, espejos, marcos, etc. Con un equipo de personal comprometido con la calidad del producto y enfocado en ganar la confianza del cliente. Trabajando cada día para lograr un crecimiento y fortalecimiento organizacional.

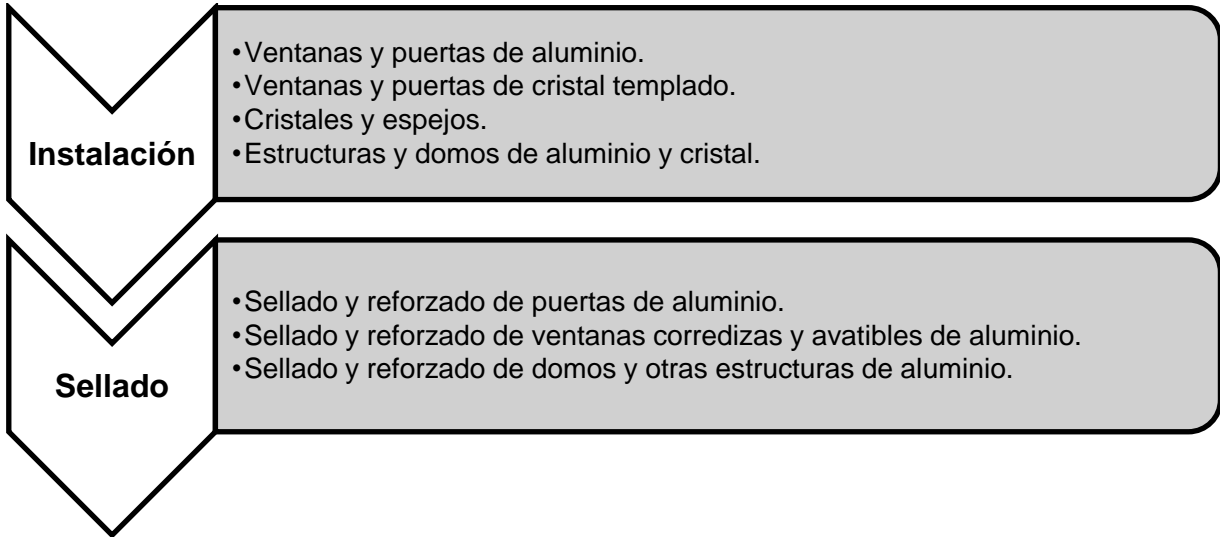
##### **4.3.1.2 Descripción del producto y/o servicio.**

Esta empresa ofrece una amplia variedad de productos y servicios; para poder comprender con mayor claridad y amplitud de cuales se tratan, se plasmaran en dos esquemas, uno de productos y otro de servicios especificando cada uno de ellos.

## PRODUCTOS.



## SERVICIOS.



Como nos podemos dar cuenta existen distintos tipos de productos y servicios, en estos esquemas se mencionan los más habituales, aunque pueden existir otros. Los productos incluye desde la fabricación hasta la instalación, y los servicios es cuando el cliente tiene el producto y la empresa solo lleva a cabo la instalación, que se considera como un servicio.

### 4.3.1.3 Ubicación.

En lo que se refiere a la ubicación, la empresa se encuentra en el municipio de Uruapan del Estado de Michoacán.



Uruapan es una ciudad del Estado de Michoacán de Ocampo, cuenta con un clima templado, exuberante vegetación y con gran producción anual de aguacate con calidad de exportación, razón por la cual se le conoce también como: “La capital mundial del aguacate”. Su nombre oficial es Uruapan del progreso. Existe discrepancia acerca del origen de la palabra Uruapan. Se maneja entre Ulhuapani y Uruapani, pero ambas refieren a la exuberante vegetación del lugar, ya que significa “Lugar que siempre florece o lugar donde los arboles reverdecen”, aunque la versión más aceptada es “Lugar donde los arboles siempre tienen frutos” y “lugar de la eterna formación y fecundación de los botones florales”. Se considera también punto de unión entre tierra caliente y la meseta purépecha.

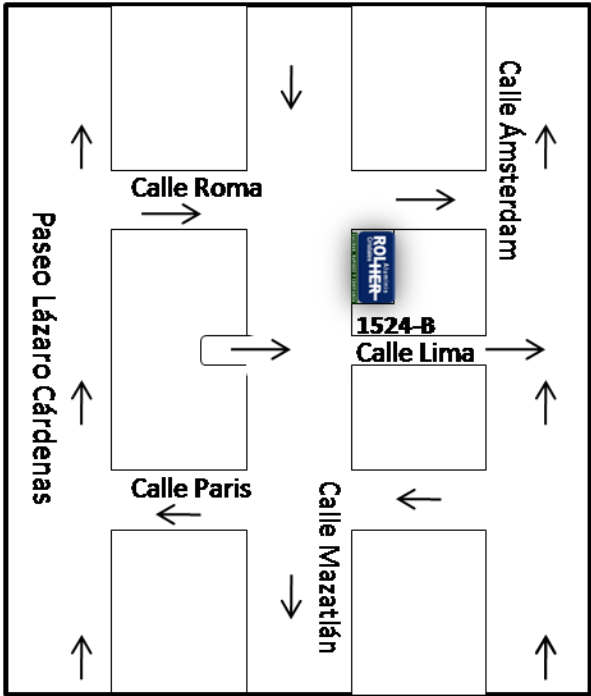
Uruapan limita al norte con Charapan, Paracho y Nahuatzen, al este con Tingambato, Ziracuaretiro y Taretan, al sur con Zamora y al oeste con nuevo Parangaricutiro, Periban y los Reyes, su distancia a la capital del estado Morelia, es de 120 km. Uruapan se localiza en las coordenadas 19°25' de latitud norte y 102°03' de longitud oeste, a una altura de 1,620 metros sobre el nivel del mar.

El municipio de Uruapan durante muchos años se ha caracterizado por ser un centro comercial regional, que abastece de productos y servicios a más de 13 municipios circunvecinos, la intensa actividad agrícola de esta región ha hecho de Uruapan un punto estratégico como abastecedor de insumos, maquinaria y servicios relacionados con esta actividad.

La actividad industrial no está muy desarrollada, aunque existen empresas dedicadas a la fabricación de plásticos, fabricación de papel, productos a base del chocolate y empaques de aguacate. El sector del comercio y servicios se integra por la actividad

de hoteles y restaurantes de la ciudad, así como de los centros comerciales, entre los cuales se encuentran grandes cadenas internacionales y nacionales. El sector industrial o de transformación posee aproximadamente un 20% de los negocios en la ciudad de Uruapan, el 80% restante está conformado por el sector comercio y de servicios.

La localización más exacta de la empresa Aluminio y Cristales ROLHER S.A de C.V. es en la calle Mazatlán #1524-B Colonia Jardines del Cupatitzio.



*Esquema de la Localización de la Empresa.*

#### **4.3.2 Misión.**

Somos un equipo de trabajo, comprometido con la fabricación y colocación de productos de alta calidad, con materiales innovadores, logrando con ello satisfacer las preferencias de nuestros clientes y ganándonos su confianza, abarcando el mercado de la región y sus alrededores.

#### **4.3.3 Visión.**

Lograr colocarnos como una empresa líder en el mercado a nivel estatal, enfocándonos en el desarrollo de productos de calidad, buscando una mejora continúa, que permita el desarrollo organizacional y ante todo la satisfacción del cliente.

#### **4.3.4 Valores.**

**Honestidad**, es uno de los valores fundamentales por que permite generar confianza entre los clientes y la empresa. La honestidad significa actuar con rectitud, evitando caer en abusos de confianza; convirtiéndose así en una garantía que se ofrece al cliente y en un sustento ético que respalda todas las acciones de la organización.

**Responsabilidad**, porque nos esforzamos por ofrecer productos de calidad a nuestros clientes, teniendo siempre en cuenta el compromiso, que no es otra cosa que un vinculo con los clientes, en el cual como organización tenemos la obligación de poner todo nuestro talento, capacidad y esfuerzo con el fin de que los productos cumplan con las expectativas del cliente.



**Calidad**, por hacer las cosas bien, a la primera vez y justo a tiempo. Siendo eficaces y eficientes en todos nuestros procesos, y sobre todo trabajando en equipo para el logro de nuestros objetivos.

**Constancia**, porque realizamos bien nuestro trabajo, esperando buenos resultados con el transcurso del tiempo, poniendo empeño y siendo perseverantes en todo lo que hacemos, teniendo siempre dedicación en todas y cada una de nuestras labores.

#### **4.3.5 Filosofía.**

Esta empresa está sustentada bajo la idea de colaborar con el desarrollo del estado de Michoacán, lo que permite dar un mayor impulso económico y social a nuestra región, a través de la creación y desarrollo de empleos, tributaciones justas, y un compromiso con el medio ambiente. Todo esto nos permitirá consolidar una empresa dedicada y responsable que mantenga un desarrollo sostenible.

#### **4.3.6 Objetivos Generales.**

- Forjar los suficientes recursos financieros, que permitan desarrollar un proceso de crecimiento organizacional sostenible, y al mismo tiempo que la empresa sea rentable en términos económicos, creando así perspectivas de desarrollo futuro.
- Desarrollar un sistema de ventas que permita que la captación de clientes sea mayor, y además dar seguimiento a los clientes actuales, logrando con ello la creación de una cartera de clientes sólida en la región.
- Crear productos y servicios que logren satisfacer las necesidades del cliente, optimizando los recursos, y utilizando materiales y técnicas innovadoras, lo

anterior mediante la conjunción del esfuerzo humano y la perseverancia en el trabajo.

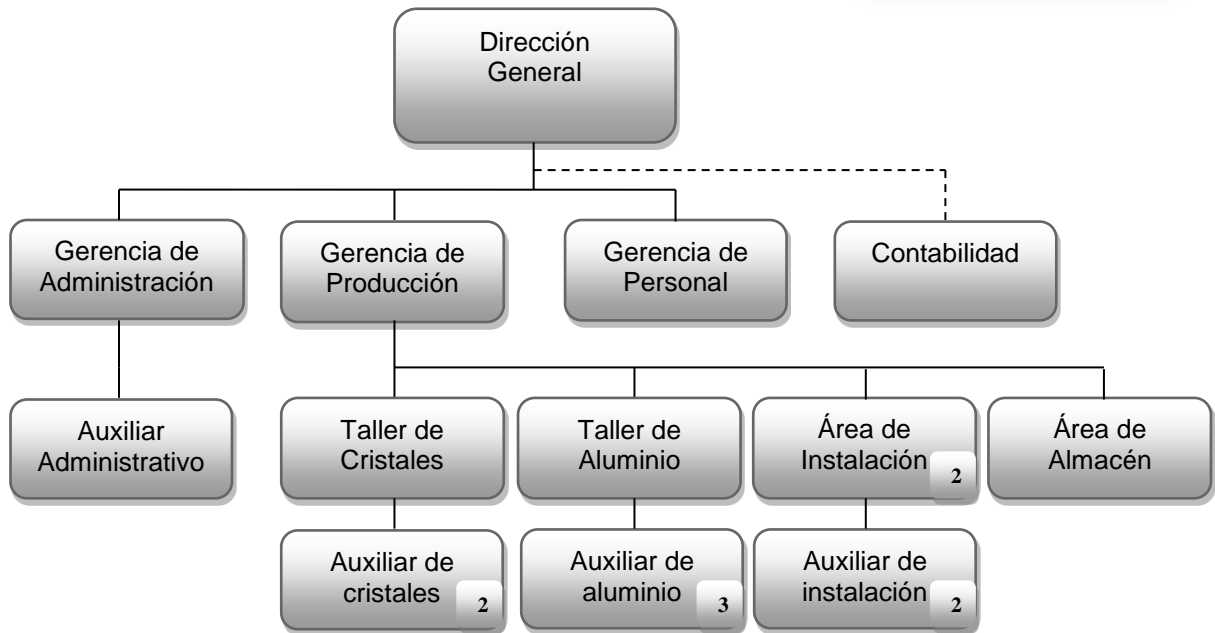
- Realizar de manera continua y periódica actividades relacionadas con el proceso de capacitación y adiestramiento del personal de la empresa con el fin de aumentar los conocimientos y aptitudes, que permitan elevar los niveles de efectividad en la producción y colocación de productos y servicios.
- Programar cursos de acción, estrategias, planes y procedimientos que permitan guiar el rumbo de la organización durante la realización de las actividades, y ante contingencias o situaciones especiales que se pudiesen presentar.

#### **4.3.7 Políticas de la empresa.**

1. Toda persona que desee formar parte de la empresa deberá cumplir con los requisitos que se le solicitan, y presentar la documentación o experiencia necesaria que compruebe el grado de capacidad del individuo para que pueda ocupar dicho puesto de trabajo en la empresa.
2. Si la persona ya fue contratada para ocupar un puesto en la empresa, deberá demostrar que es apta para dicha profesión u oficio, actuando de manera ética y profesional, ante el resto del personal y ante agentes externos como clientes y proveedores, y sobre todo demostrando valores, y conocimientos necesarios en todo momento.
3. Se debe respetar los horarios de trabajo, tanto a las horas de entrada como a las horas de salida, evitando así retrasos o dificultades en el desarrollo de las actividades laborales.

4. Es muy importante tener en cuenta, que cuando se ofrecen los productos o servicios de la empresa, se debe escuchar con mucha atención las necesidades del cliente, absteniéndose de hacer juicios de valor que afecten el desarrollo de los procesos.
5. En el desarrollo de las actividades se debe seguir el plan de trabajo establecido, respetando los horarios de entrega, instalación, colocación, etc. Tomando decisiones que se consideren pertinentes, en caso contrario, consultarlo con las autoridades de la empresa para tomar una decisión en conjunto y así evitar contratiempos.
6. Los integrantes de la empresa deberán demostrar un gran compromiso con la calidad, que a su vez será evaluado por sus índices de productividad y efectividad.
7. La comunicación en la empresa debe fluir de entre todos los niveles, para evitar posibles dificultades o retrasos en algún proceso. Se realizaran reuniones constantes con todo el personal para que manifiesten sus dudas, aclaraciones, comentarios y demás información que sea necesaria.
8. Se deberá cumplir con el reglamento interno que posee la empresa, ya que contiene las normas más específicas en todos y cada uno de los casos que se presentan en la empresa. Todos y cada uno de los miembros tendrán una copia de este reglamento y firmaran de conformidad, deberán leer este reglamento para estar informados de todas las normas que deberán cumplir.

#### 4.3.8 Organigrama de la empresa.



Tipo: Organigrama Vertical Especifico.  
Elaboro: Sergio Leobardo Santacruz González.  
Reviso: Dirección General, Jesús Hernández Arriola.

Recordemos que se aplicó una entrevista para recabar la información necesaria para esta investigación, dicha entrevista se aplicó a los cuatro socios principales que forman el consejo administrativo de esta empresa. Estos cuatro elementos fueron el Director general Don Jesús Hernández Arriola, Gerencia de Administración ocupada por Sra. Magdalena Gómez Vargas, la Gerencia de Producción que la ocupa Jesús Hernández González, hijo de Don Jesús, y por último la Gerencia de Personal, puesto que ocupa la esposa de Don Jesús, la Sra. Rosa María González Aburto.

#### **4.3.9 Análisis Interno.**

Dentro de este apartado se llevara a cabo un análisis de cada una de las cinco principales áreas funcionales de una empresa, mediante este análisis se podrá llevar a cabo un diagnostico amplio y así mismo se podrá aplicar una propuesta que permita el mejoramiento de algunos aspectos.


##### **4.3.9.1 Análisis en el Área de Recursos Humanos.**

En lo que respecta al área de recursos humanos, la empresa cuenta con una gerencia de personal, puesto que ocupa la esposa de Don Jesús, la Sra. Rosa que se encarga de llevar el registro de las personas que laboran en la empresa, checar horarios de entrada y salida, autorizar permisos y trabajar en conjunto con el gerente de producción, ya que la mayor parte del personal son trabajadores del área de producción, dicha área está a cargo del hijo de Don Jesús Hernández.

En lo que se refiere al proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción, la empresa lleva a cabo un proceso con características peculiares, primeramente se anuncia la solicitud de personal, a través de distintos medios como son el periódico, anuncios que se pegan en las oficinas de la empresa y en el taller de producción, posteriormente la persona interesada tiene que llenar una solicitud de empleo especial que fue diseñada por el Director General de la empresa en la que contiene datos específicos, después de llenar la solicitud, si es seleccionado, acude a la entrevista donde se pone a prueba para verificar que sea apto para dicho puesto, si cumple con la prueba satisfactoriamente es contratado.

En general, la administración del recurso humano es adecuada, aunque con pequeñas deficiencias, la falta de un análisis de puestos que permita definir el perfil de los puestos que integran la empresa es un elemento clave, a continuación haremos la propuesta de uno.

**Análisis de Puestos.**

<p><b>Empresa:</b> Aluminio y Cristales ROLHER S.A de C.V.</p>	
<p><b>ANÁLISIS DE PUESTOS</b></p>	
<p><b><u>1.-Identificación del puesto.</u></b></p>	
<p><b>Nombre del puesto:</b> <u><i>Director General.</i></u></p>	
<p><b>Departamento:</b> Dirección General.</p>	
<p><b>Ubicación física:</b> Área de Oficinas.</p>	
<p><b>Reporta a:</b> Nadie</p>	
<p><b>Puestos subordinados:</b>17</p>	
<p><b>No. De ocupantes de ese puesto:</b> 1</p>	
<p><b>Sueldo Aprox.</b> \$3500 semanal</p>	
<p><b><u>2.-Descripción genérica.</u></b>  Líder, revisa y analiza los registros sobre los movimientos económicos que realiza la empresa, lo que le permite tomar decisiones importantes que se llevan a cabo, control sobre el dinero, Además lleva registro de las obras y los trabajos y en ocasiones acude a tomar medidas y dimensiones para elaborar los trabajos.</p>	
<p><b><u>3.- Especificación del puesto.</u></b></p>	
<p><b><u>I.- Habilidad</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Conocimiento: Estudios de Licenciatura o experiencia amplia en el área.</li> <li>b) Experiencia: Con experiencia en negociación, registro, y liderazgo.</li> <li>c) Destreza: Se requiere la necesaria para realizar las actividades previamente señaladas de manera eficiente y eficaz.</li> </ul>	
<p><b><u>II.- Esfuerzo</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Mental: El 70% de su tiempo lo dedica a analizar y verificar la información que genera la empresa para llevar un control, por lo que requiere de una atención constante.</li> <li>b) Físico: El 40% del tiempo permanece de pie, el 60% restante permanece sentado.</li> </ul>	

### **III.- Responsabilidades**

- a) Debe ser una persona muy responsable, en el desempeño de su trabajo.
- b) Para la realización de sus actividades, requiere de una atención constante.
- c) Supervisar que las actividades de la empresa se llevan de manera adecuada y tener un control completo de la organización.

### **IV.- Perfil del puesto**

Escolaridad: Estudios de Licenciatura o carrera técnica con experiencia.


Sexo y Edad: Indistinto de 25 años en adelante.

Experiencia en tiempo y conocimientos: Facilidad de palabra, toma de decisiones, negociaciones, liderazgo.

Iniciativa: tomar decisiones que definen el rumbo de la empresa, trabajo en equipo, orientación de la organización.

Personalidad: Líder, responsable, organizado, honesto, espíritu de servicio y trabajo en equipo.

Estado Civil: Indistinto.

<b>Empresa:</b> Aluminio y Cristales ROLHER S.A de C.V.	
<b>ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	
<b><u>1.-Identificación del puesto.</u></b>	
<b>Nombre del puesto:</b> <b><u>Gerente de Administración.</u></b>	
<b>Departamento:</b> Gerencia de administración.	
<b>Ubicación física:</b> Área de Oficinas.	
<b>Reporta a:</b> director general	
<b>Puestos subordinados:</b> 1	
<b>No. De ocupantes de ese puesto:</b> 1	
<b>Sueldo Aprox.</b> \$1700 semanal	
<b><u>2.-Descripción genérica.</u></b>	
Encargado de administrar los recursos de la empresa, trabajar en conjunto con el director general, el contador y las demás gerencias, revisa y analiza los movimientos relacionados con el recurso financiero, además lleva a cabo la labor de ventas, tiene contacto directo con el cliente, además de encargarse del movimiento y registro de operaciones monetarias de la empresa y entregar un reporte al director general.	

### **3.- Especificación del puesto.**

#### **I.- Habilidad**

- d) Conocimiento: Estudios de Licenciatura o experiencia amplia en el área.
- e) Experiencia: Con experiencia en labor de ventas, registro de movimientos económicos.
- f) Destreza: Se requiere la necesaria para realizar las actividades previamente señaladas de manera eficiente y eficaz.

#### **II.- Esfuerzo**

- c) Mental: El 70% de su tiempo lo dedica a analizar y verificar la información que genera la empresa para llevar un control, por lo que requiere de una atención constante.
- d) Físico: El 20% del tiempo permanece de pie, el 80% restante permanece sentado.

#### **III.- Responsabilidades**

- d) Debe ser una persona muy responsable, en el desempeño de su trabajo.
- e) Para la realización de sus actividades, requiere de una atención constante.
- f) Supervisar que las actividades de la empresa se llevan de manera adecuada y tener un control completo de la administración y las ventas.

#### **IV.- Perfil del puesto**

Escolaridad: Estudios de Licenciatura o carrera técnica con experiencia.

Sexo y Edad: Indistinto de 24 a 45 años.

Experiencia en tiempo y conocimientos: Facilidad de palabra, toma de decisiones, negociaciones, manejo de recursos financieros, humanos, tecnológicos.

Iniciativa: tomar decisiones, trabajo en equipo, orientación de las actividades.

Personalidad: responsable, organizado, honesto, espíritu de servicio y trabajo en equipo.

Estado Civil: Indistinto.



**Empresa:** Aluminio y Cristales ROLHER S.A de C.V.



## ANÁLISIS DE PUESTOS

### 1.-Identificación del puesto.

**Nombre del puesto:** Gerente de Producción.

**Departamento:** Gerencia de Producción.

**Ubicación física:** Área de Producción.

**Reporta a:**director general

**Puestos subordinados:**7

**No. De ocupantes de ese puesto:** 1

**Sueldo Aprox.** \$2000 semanal

### 2.-Descripción genérica.

Encargado del área de producción, trabajar en conjunto con el director general, y las demás gerencias, revisa, analiza y planea todo lo relacionado con la producción tanto de cristal como de aluminio y otros. Lleva registro de todas las obras y trabajos a realizar, supervisa la fabricación de los productos, planea los tiempos de fabricación, e instalación.

### 3.- Especificación del puesto.

#### I.- Habilidad

- g) Conocimiento: Estudios de Licenciatura o experiencia amplia en el área.
- h) Experiencia: Con experiencia en tratar con personal, registro y planeación de obras.
- i) Destreza: Se requiere la necesaria para realizar las actividades previamente señaladas de manera eficiente y eficaz.

#### II.- Esfuerzo

- e) Mental: El 80% de su tiempo lo dedica a analizar y verificar la información que genera la empresa para llevar un control, por lo que requiere de una atención constante.
- f) Físico: El 60% del tiempo permanece de pie, el 40% restante permanece sentado.

#### III.- Responsabilidades

- g) Debe ser una persona muy responsable, en el desempeño de su trabajo.
- h) Para la realización de sus actividades, requiere de una atención constante.
- i) Supervisar que las actividades de la empresa se llevan de manera adecuada y tener un control completo del área de producción.

#### IV.- Perfil del puesto

**Escolaridad:** Estudios de Licenciatura o carrera técnica con experiencia.

Sexo y Edad: Indistinto de 25 a 45 años.

Experiencia en tiempo y conocimientos: Facilidad de palabra, toma de decisiones, negociaciones, manejo de recursos humanos y tecnológicos.

Iniciativa: tomar decisiones, trabajo en equipo, orientación de las actividades.

Personalidad: responsable, organizado, honesto, espíritu de servicio y trabajo en equipo.

Estado Civil: Indistinto.

**Empresa:** Aluminio y Cristales ROLHER S.A de C.V.



## ANÁLISIS DE PUESTOS

### 1.-Identificación del puesto.

**Nombre del puesto:** Gerente de Personal.

**Departamento:** Gerencia de Personal.

**Ubicación física:** Área de Producción.

**Reporta a:**director general

**Puestos subordinados:**7

**No. De ocupantes de ese puesto:** 1

**Sueldo Aprox.** \$1250 semanal

### 2.-Descripción genérica.

Encargado del área de personal, trabajar en conjunto con el director general, y las demás gerencias, revisa, analiza y planea todo lo relacionado con la gestión del personal, checa horarios de entrada y salida, autoriza permisos y lleva el papeleo de algunos documentos del personal.


### 3.- Especificación del puesto.

#### I.- Habilidad

- j) Conocimiento: Estudios de Licenciatura o experiencia amplia en el área.
- k) Experiencia: Con experiencia en tratar con personal, registro y administración de documentos del personal.
- l) Destreza: Se requiere la necesaria para realizar las actividades previamente señaladas de manera eficiente y eficaz.

#### II.- Esfuerzo

<p>g) Mental: El 80% de su tiempo lo dedica a analizar y verificar la información que genera la empresa para llevar un control, por lo que requiere de una atención constante.</p> <p>h) Físico: El 40% del tiempo permanece de pie, el 60% restante permanece sentado.</p>
<p><b><u>III.- Responsabilidades</u></b></p> <p>j) Debe ser una persona muy responsable, en el desempeño de su trabajo.</p> <p>k) Para la realización de sus actividades, requiere de una atención constante.</p> <p>l) Supervisar que las actividades de la empresa se llevan de manera adecuada y tener un control completo del personal en la organización.</p>
<p><b><u>IV.- Perfil del puesto</u></b></p> <p>Escolaridad: Estudios de Licenciatura o carrera técnica con experiencia.</p> <p>Sexo y Edad: Indistinto de 25 a 45 años.</p> <p>Experiencia en tiempo y conocimientos: Facilidad de palabra, toma de decisiones, negociaciones, manejo de recursos humanos y tecnológicos.</p> <p>Iniciativa: tomar decisiones, trabajo en equipo, orientación de las actividades.</p> <p>Personalidad: responsable, organizado, honesto, espíritu de servicio y trabajo en equipo.</p> <p>Estado Civil: Indistinto.</p>

<p><b>Empresa:</b> Aluminio y Cristales ROLHER S.A de C.V.</p>	
<p><b>ANÁLISIS DE PUESTOS</b></p>	
<p><b><u>1.-Identificación del puesto.</u></b></p>	
<p><b>Nombre del puesto:</b> <u><b>Auxiliar administrativo.</b></u></p>	
<p><b>Departamento:</b> Gerencia de administración.</p>	
<p><b>Ubicación física:</b> Área de oficinas.</p>	
<p><b>Reporta a:</b> Gerente de administración y Director general</p>	
<p><b>Puestos subordinados:</b> 0</p>	
<p><b>No. De ocupantes de ese puesto:</b> 1</p>	
<p><b>Sueldo Aprox.</b> \$800</p>	
<p><b><u>2.-Descripción genérica.</u></b></p> <p>Encargado del área de administrativa, trabajar en conjunto con el director general, y las demás gerencias, en especial la gerencia administrativa, lleva a cabo labores</p>	

como registro electrónico de archivos y documentos, atender el teléfono, archivar documentos, etc.

### **3.- Especificación del puesto.**

#### **I.- Habilidad**

- m) Conocimiento: Estudios de Bachillerato o carrera técnica con experiencia en el área de oficinas.
- n) Experiencia: Con experiencia en manejo de equipo de computo, registro y administración de documentos.
- o) Destreza: Se requiere la necesaria para realizar las actividades previamente señaladas de manera eficiente y eficaz.

#### **II.- Esfuerzo**

- i) Mental: El 80% de su tiempo lo dedica a analizar y verificar la información que genera la empresa para llevar un control, por lo que requiere de una atención constante.
- j) Físico: El 20% del tiempo permanece de pie, el 80% restante permanece sentado.

#### **III.- Responsabilidades**

- m) Debe ser una persona muy responsable, en el desempeño de su trabajo.
- n) Para la realización de sus actividades, requiere de una atención constante.
- o) Verificar y registrar las actividades de la empresa de manera adecuada y tener un control de la documentación e información que maneja.

#### **IV.- Perfil del puesto**

Escolaridad: Estudios de Estudios de Bachillerato o carrera técnica con experiencia.

Sexo y Edad: femenino de 25 a 45 años.

Experiencia en tiempo y conocimientos: Facilidad en el manejo de la computadora, registro y archivo de documentos, manejo de equipo de oficina.

Iniciativa: trabajo en equipo, orientación de las actividades.

Personalidad: responsable, organizado, honesto, espíritu de servicio y trabajo en equipo.

Estado Civil: indistinto.

**Empresa:** Aluminio y Cristales ROLHER S.A de C.V.



## ANÁLISIS DE PUESTOS

### 1.-Identificación del puesto.

**Nombre del puesto:** Encargado de taller de cristales.

**Departamento:** Taller de cristales.

**Ubicación física:** Área de producción.

**Reporta a:** Gerente de producción y Gerente de personal

**Puestos subordinados:** 2

**No. De ocupantes de ese puesto:** 1

**Sueldo Aprox.** \$1000 semanal

### 2.-Descripción genérica.

Encargado del taller de cristalería, trabajar en conjunto con el Gerente de producción y el encargado del taller de aluminio, se encarga de hacer los cortes de cristal, pulir cristales, hacer cortes especiales de cristal y espejo, etc. Además de trabajar en equipo con el personal del área de aluminio en la fabricación de ventanas y colocación del cristal.

### 3.- Especificación del puesto.

#### I.- Habilidad

- p) Conocimiento: con experiencia en el área de corte de cristal.
- q) Experiencia: con experiencia en corte de cristal, y armado de cancelería de aluminio y cristal.
- r) Destreza: Se requiere la necesaria para realizar las actividades previamente señaladas de manera eficiente y eficaz.

#### II.- Esfuerzo

- k) Mental: El 80% de su tiempo lo dedica a cortar, pulir y trabajar en general con el cristal.
- l) Físico: El 85% del tiempo permanece de pie, el 15% restante permanece sentado.

#### III.- Responsabilidades

- p) Debe ser una persona muy responsable, en el desempeño de su trabajo.
- q) Para la realización de sus actividades, requiere de una atención constante.
- r) Trabajar con especial cuidado ya que el cristal es peligroso además de tener un control de todo el cristal que maneja.

#### **IV.- Perfil del puesto**

Escolaridad: no se requiere solo contar con experiencia.


Sexo y Edad: Masculino de 25 a 50 años.

Experiencia en tiempo y conocimientos: Facilidad en el manejo de cristal y sus cortes, experiencia aproximadamente de 5 años.


Iniciativa: trabajo en equipo, orientación de las actividades.

Personalidad: responsable, organizado, honesto, espíritu de servicio y trabajo en equipo.

Estado Civil: indistinto.

<b>Empresa:</b> Aluminio y Cristales ROLHER S.A de C.V.	
<b>ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	
<b><u>1.-Identificación del puesto.</u></b>	
<b>Nombre del puesto:</b> <b><u>Encargado de taller de aluminio.</u></b>	
<b>Departamento:</b> Taller de aluminio.	
<b>Ubicación física:</b> Área de producción.	
<b>Reporta a:</b> Gerente de producción y Gerente de personal	
<b>Puestos subordinados:</b> 3	
<b>No. De ocupantes de ese puesto:</b> 1	
<b>Sueldo Aprox.</b> \$1000 semanal	
<b><u>2.-Descripción genérica.</u></b> Encargado del taller de aluminio, trabajar en conjunto con el Gerente de producción y el encargado del taller de cristal, se encarga de hacer los cortes de aluminio, armar la cancelería, colocar los cristales en cancelería, etc. Además de trabajar en equipo con el personal del área de cristalería en la fabricación de ventanas y colocación del cristal.	
<b><u>3.- Especificación del puesto.</u></b>	
<b><u>I.- Habilidad</u></b> s) Conocimiento: con experiencia en el área de corte de aluminio y armado, además de saber manejar las herramientas de corte y armado. t) Experiencia: Con experiencia en armado de cancelería de aluminio y cristal.	

<p>u) Destreza: Se requiere la necesaria para realizar las actividades previamente señaladas de manera eficiente y eficaz.</p>
<p><b><u>II.- Esfuerzo</u></b></p> <p>m) Mental: El 80% de su tiempo lo dedica a cortar, armar y trabajar en general con el aluminio.</p> <p>n) Físico: El 85% del tiempo permanece de pie, el 15% restante permanece sentado.</p>
<p><b><u>III.- Responsabilidades</u></b></p> <p>s) Debe ser una persona muy responsable, en el desempeño de su trabajo.</p> <p>t) Para la realización de sus actividades, requiere de una atención constante.</p> <p>u) Trabajar con especial cuidado ya que el aluminio es un poco delicado y peligroso, además de tener un control de todo el aluminio que maneja.</p>
<p><b><u>IV.- Perfil del puesto</u></b></p> <p>Escolaridad: no se requiere solo contar con experiencia.</p> <p>Sexo y Edad: Masculino de 25 a 50 años.</p> <p>Experiencia en tiempo y conocimientos: Facilidad en el manejo de aluminio y sus cortes, experiencia aproximadamente de 5 años.</p> <p>Iniciativa: trabajo en equipo, orientación de las actividades.</p> <p>Personalidad: responsable, organizado, honesto, espíritu de servicio y trabajo en equipo.</p> <p>Estado Civil: indistinto.</p>

<p><b>Empresa:</b> Aluminio y Cristales ROLHER S.A de C.V.</p>	
<p><b>ANÁLISIS DE PUESTOS</b></p>	
<p><b><u>1.-Identificación del puesto.</u></b></p>	
<p><b>Nombre del puesto:</b> <b><u>Encargado de la instalación.</u></b></p>	
<p><b>Departamento:</b> Área de instalación.</p>	
<p><b>Ubicación física:</b> Área de producción.</p>	
<p><b>Reporta a:</b> Gerente de producción y Gerente de personal</p>	
<p><b>Puestos subordinados:</b> 2</p>	

<b>No. De ocupantes de ese puesto: 1</b>	
<b>Sueldo Aprox. \$1000 semanal</b>	
<b><u>2.-Descripción genérica.</u></b>	
Encargado de la instalación de los trabajos que se fabrican en la empresa, tanto del taller de cristal como del taller de aluminio, es un puesto que requiere de gran capacidad y conocimientos en lo que se refiere al aluminio, vidrio, acrílico, policarbonato, etc.	
<b><u>3.- Especificación del puesto.</u></b>	
<b><u>I.- Habilidad</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>v) Conocimiento: con experiencia en el área de cancelería de aluminio y cristal, de saber manejar las herramientas para la instalación, saber conducir y conocer las rutas en la ciudad de Uruapan.</li> <li>w) Experiencia: Con experiencia en instalación y armado de cancelería de aluminio y cristal.</li> <li>x) Destreza: Se requiere la necesaria para realizar las actividades previamente señaladas de manera eficiente y eficaz.</li> </ul>	
<b><u>II.- Esfuerzo</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>o) Mental: El 80% de su tiempo lo dedica a instalar, armar y trabajar en general con el aluminio y el cristal.</li> <li>p) Físico: El 90% del tiempo permanece de pie, el 10% restante permanece sentado.</li> </ul>	
<b><u>III.- Responsabilidades</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>v) Debe ser una persona muy responsable, en el desempeño de su trabajo.</li> <li>w) Para la realización de sus actividades, requiere de una atención constante.</li> <li>x) Trabajar con especial cuidado ya que el aluminio es un poco delicado y el cristal es peligroso, además de tener un control de todas las instalaciones que lleva a cabo y de tener contacto directo con el cliente buscando cumplir sus expectativas.</li> </ul>	
<b><u>IV.- Perfil del puesto</u></b>	
Escolaridad: no se requiere solo contar con experiencia.	
Sexo y Edad: Masculino de 25 a 50 años.	
Experiencia en tiempo y conocimientos: Facilidad en el manejo de aluminio y cristal, manejo de herramientas y maquinaria necesaria para la instalación, experiencia aproximadamente de 5 años.	
Iniciativa: trabajo en equipo, orientación de las actividades.	



Personalidad: responsable, organizado, honesto, espíritu de servicio y trabajo en equipo.

Estado Civil: indistinto.

**Empresa:** Aluminio y Cristales ROLHER S.A de C.V.



## ANÁLISIS DE PUESTOS

### 1.-Identificación del puesto.

**Nombre del puesto:** Encargado de almacén.

**Departamento:** Área de almacén.

**Ubicación física:** Área de producción.

**Reporta a:** Gerente de producción y Gerente de personal

**Puestos subordinados:** 0

**No. De ocupantes de ese puesto:** 1

**Sueldo Aprox.** \$950 semanal

### 2.-Descripción genérica.

Encargado del almacén, controlar las salidas y entradas de materiales, herramientas y otros elementos. Supervisar el uso correcto de los materiales y evitar el robo. Los materiales y herramientas de trabajo son de vital importancia, por tal motivo se deben cuidar.

### 3.- Especificación del puesto.


#### I.- Habilidad

- y) Conocimiento: con experiencia en el área de cancelería de aluminio y cristal, conocer los materiales y las cantidades de material que se manejar y las herramientas.
- z) Experiencia: con experiencia en el manejo de almacén, control e inventario de materiales y de mas suministros.
- aa) Destreza: Se requiere la necesaria para realizar las actividades previamente señaladas de manera eficiente y eficaz.

#### II.- Esfuerzo

- q) Mental: El 70% de su tiempo lo dedica a supervisar el uso y control de los materiales como son aluminio, el cristal, policarbonato, acrílico, espejo,

<p>molduras, etc.</p> <p>r) Físico: El 70% del tiempo permanece de pie, el 30% restante permanece sentado.</p>
<p><b><u>III.- Responsabilidades</u></b></p> <p>y) Debe ser una persona muy responsable, en el desempeño de su trabajo.</p> <p>z) Para la realización de sus actividades, requiere de una atención constante.</p> <p>aa) Trabajar con especial cuidado ya que el aluminio es un poco delicado y el cristal es peligroso, además de los demás materiales que llevan un cuidado especial para que puedan mantenerse en buen estado.</p>
<p><b><u>IV.- Perfil del puesto</u></b></p> <p>Escolaridad: bachillerato o carrera técnica, se requiere contar con experiencia.</p> <p>Sexo y Edad: Masculino de 25 a 50 años.</p> <p>Experiencia en tiempo y conocimientos: Facilidad en el manejo de almacén, utilizando métodos y técnicas especiales que faciliten el manejo del material experiencia aproximadamente de 2 años.</p> <p>Iniciativa: trabajo en equipo, orientación de las actividades.</p> <p>Personalidad: responsable, organizado, honesto, espíritu de servicio y trabajo en equipo.</p> <p>Estado Civil: indistinto.</p>

<p><b>Empresa:</b> Aluminio y Cristales ROLHER S.A de C.V.</p>	
<p><b>ANÁLISIS DE PUESTOS</b></p>	
<p><b><u>1.-Identificación del puesto.</u></b></p>	
<p><b>Nombre del puesto:</b> <u>Auxiliar.</u></p>	
<p><b>Departamento:</b> Área de producción.</p>	
<p><b>Ubicación física:</b> Taller producción.</p>	
<p><b>Reporta a:</b> Gerente de producción y encargados de taller de aluminio, cristal e instalación.</p>	
<p><b>Puestos subordinados:</b> 0</p>	
<p><b>No. De ocupantes de ese puesto:</b> 7</p>	
<p><b>Sueldo Aprox.</b> \$600 semanal</p>	
<p><b><u>2.-Descripción genérica.</u></b></p>	

Los auxiliares como su nombre lo dice se encargan de auxiliar a los encargados de taller de aluminio, cristal, e instalación, en todas las actividades que cada uno de ellos realiza, como son cortar cristal, cortar aluminio, armar cancelería, acudir a la instalación, etc.

### **3.- Especificación del puesto.**

#### **I.- Habilidad**

- bb) Conocimiento: ningún conocimiento indispensable, como sin experiencia en el área de cancelería de aluminio y cristal.
- cc) Experiencia: como sin experiencia en el área de cancelería de aluminio y cristal.
- dd) Destreza: Se requiere la necesaria para realizar las actividades previamente señaladas de manera eficiente y eficaz.

#### **II.- Esfuerzo**

- s) Mental: El 90% de su tiempo lo dedica a ayudar a la realización de todo tipo de actividades.
- t) Físico: El 90% del tiempo permanece de pie, el 10% restante permanece sentado.

#### **III.- Responsabilidades**

- bb) Debe ser una persona muy responsable, en el desempeño de su trabajo.
- cc) Para la realización de sus actividades, requiere de una atención constante y acatar órdenes.
- dd) Trabajar con especial cuidado ya que los materiales y herramienta de trabajo son especiales y delicados, llevan un cuidado especial para que puedan mantenerse en buen estado.

#### **IV.- Perfil del puesto**

Escolaridad: no se requiere contar con una escolaridad específica y se puede trabajar con o sin experiencia.

Sexo y Edad: Masculino de 18 a 50 años.

Experiencia en tiempo y conocimientos: no se necesita ninguna experiencia o conocimiento específico solo ganas de trabajar y aprender.

Iniciativa: trabajo en equipo, orientación de las actividades.

Personalidad: responsable, organizado, honesto, espíritu de servicio y trabajo en equipo.

Estado Civil: indistinto.

#### **4.3.9.2 Análisis en el Área de Mercadotecnia.**

En lo que se refiere al área de mercadotecnia de la empresa, es un área que se encuentra descuidada y a la que prácticamente no se le toma en cuenta, solo se lleva a cabo una labor de ventas por parte de la Gerencia administrativa, y la cual se encuentra un poco relacionada con la mercadotecnia.

Además de esto, solo se aplica la publicidad a través de un solo medio publicitario que es un directorio telefónico de la región llamado CONTEL, dicho directorio se promueve en municipios del estado de Michoacán como son Apatzingán, Pátzcuaro, Morelia, Uruapan, etc. A través de ningún otro medio se le hace publicidad a la empresa, lo que consideramos como una debilidad de la organización y que es necesario que se atienda para poder convertir esa debilidad en una fortaleza con oportunidad de crecimiento.

#### **4.3.9.3 Análisis en el Área de Producción.**

El área de producción es el área de la empresa más completa y desarrollada, la que cuenta con mayor cantidad de puestos y es el centro de las actividades de la empresa. Los procesos de producción son algo que los trabajadores deben de conocer con mucha precisión, y que se aprenden con la práctica y la observación, lo que a su vez crea experiencia en cada uno de los individuos que forman parte de esta área.

Sería una tarea un tanto compleja, mas no imposible, llevar a cabo un manual de procesos y procedimientos en el que se describan los pasos para producir cada uno de los distintos productos que ofrece la empresa. Consideramos que tratándose de un negocio pequeño, los manuales de este tipo son un elemento que no es de vital

importancia para la organización; con el paso del tiempo y cuando la empresa se encuentre más desarrollada, con un crecimiento mucho mayor podrá pensarse en desarrollar un manual de este tipo.

#### **4.3.9.4 Análisis en el Área de Adquisiciones y Abastecimientos.**

Esta área, al igual que el área de mercadotecnia, esta descuidada y no se toma mucho en cuenta, la empresa lleva a cabo gran cantidad de actividades que tienen que ver con la adquisición y abastecimiento de materias primas para la fabricación de sus productos, dicha labor la lleva a cabo la Gerencia Administrativa en conjunto con la Gerencia de Producción, e interviene también el Encargado de almacén quien lleva registro de los materiales que hay aun en existencia, y los que se terminan.

Los principales proveedores de la empresa que se encuentran en esta misma ciudad de Uruapan son Dialuc (Distribuidora de Aluminio del Centro), Biselado de la unidad, Aluminios y cristales las Américas, Grupo Megacero, Aceros Monterrey, etc.

En lo que se refiere a proveedores que se encuentran en otros estados, están Ceyco en ocotlan Jalisco, Herralum de Guadalajara, etc.

Como podemos ver la empresa adquiere sus materiales, insumos, herramientas y maquinaria con proveedores tanto de la ciudad de Uruapan como de otros estados y ciudades de la república mexicana. Ningún material es importado de otros países.

#### **4.3.9.5 Análisis en el Área de Finanzas.**

Hacer un análisis minucioso del área financiera de una empresa, es una actividad en la que es necesario contar con información contable muy específica y al mismo tiempo confidencial, cuando hablamos de información contable nos referimos a estados de resultados, balances generales, estados de flujo de efectivo, etc. La mayor parte de las empresas son muy especiales en lo que se refiere a su información contable, es información que solo ellos pueden manejar y consultar, y que nadie más externo a la empresa puede tener acceso.

En este caso la empresa Aluminio y Cristales ROLHER S.A de C.V, representada por su Director General, el Sr. Jesús Hernández, se reservo el derecho sobre el uso de su información contable. Como nos dimos cuenta anteriormente, la contabilidad de la empresa la lleva un contador externo, que es personal ajeno a la organización, que solo presta sus servicios y se le paga por hacerlo.

La única información o datos específicos financieros y económicos que se pudo obtener por parte de la empresa, es que según estimaciones de años anteriores, la empresa llega a tener ventas anuales por un monto aproximado de alrededor de un millón de pesos, de los cuales el 60 o 70 por ciento se reinvierte en maquinaria, herramientas, materiales e insumos, equipo de transporte, etcétera, y el porcentaje restante se registra como ganancia.

Con esta información y con los puntos de vista recabados en las entrevistas aplicadas además de la observación, podemos considerar, que la empresa mantiene unas finanzas sanas, como en todo negocio existen altas y bajas pero la empresa se mantiene en curso y buscando seguir creciendo, aunque se dé a paso lento.

#### **4.3.10 Análisis Externo.**

Ya hemos realizado un análisis interno de la organización, haciendo algunas propuestas que permitan el mejoramiento de la misma, ahora pasaremos a realizar el mismo procedimiento para analizar el entorno de la empresa.

##### ANÁLISIS DEL ENTORNO POLÍTICO.

Ha pasado poco más de un año de las elecciones presidenciales en México, donde el candidato electo fue el Lic. Enrique Peña Nieto, con este cambio de poderes, también se generó un conjunto de reformas que vendrían a cambiar el rumbo del país.

En el primer informe de gobierno del presidente Enrique Peña Nieto, emitido el día 02 de septiembre de 2013, expresó que *“Tenemos 120 días para que 2013 concluya, y sea recordado como un año de grandes transformaciones en México”*. Expresando que en ese lapso de tiempo, se tendrán que aprobar las reformas pertinentes para que México sufra una gran transformación que beneficie a todos.

Las reformas que el presidente promueve son en materia de: economía, educación, seguridad, desarrollo social y política exterior. Dichas reformas, en estos meses han causado gran controversia, en lo que se refiere a su aprobación. Las reformas en las que existe mayor debate son en materia de economía y educación, estas reformas han causado mayor discusión ya que hay muchas personas que no están de acuerdo en lo que el presidente propone con estas reformas.

En conclusión, es necesario que estas reformas se analicen con mayor profundidad antes de su aprobación, ya que generan una transformación para México, en la que esta involucrada la sociedad como principal actor, estas pueden traer por un lado

grandes beneficios, pero también puede afectar por lo cual es necesario analizar estos dos factores.

### ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO.

En materia económica, nuestro país ha tenido un comportamiento estable, en lo que se refiere a las variaciones fundamentales de la economía tales como: Inflación, Tasas de interés, Tipo de cambio, etcétera. Todo ello gracias a la intervención adecuada de instituciones como el Banco de México y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a pesar de ello, no basta con que la economía sea estable, es necesario que sea productiva y genere empleo.

Como mencionamos en el análisis anterior, México atraviesa por una situación un tanto complicada por la aprobación de las reformas que el nuevo presidente el Lic. Enrique Peña Nieto ha propuesto. Entre estas nuevas reformas encontramos una en materia de economía, dicha reforma propone cambios en materia fiscal o hacendaria, eliminar algunos impuestos como: el Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU) y el Impuesto a los Depósitos en Efectivo (IDE) además de dejar libre del gravamen los alimentos y las medicinas.

Estos son algunos de los cambios que el presidente propone en su nueva reforma, pero es necesario tener en cuenta que antes de su aprobación, es necesario que se estudien con detenimiento los beneficios y afectaciones que esto traerá consigo tanto a las empresas como a la sociedad en general.

Debemos tener en cuenta que la empresa se debe estar actualizando constantemente e informándose de todo lo relativo con estas reformas, que intervienen de manera directa e indirecta en el funcionamiento de la organización.



### ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL.

La ciudad de Uruapan, es una ciudad que se encuentra en pleno proceso de crecimiento en distintos ámbitos, tanto económico, político, etcétera. Todo esto nos permite deducir que habrá un incremento en la población, motivo por el cual muchas empresas de la ciudad se ven beneficiadas ya que el consumo de productos y servicios va en aumento.

Mientras la población de una ciudad aumente, es necesario que las empresas se encarguen de ofrecer productos que satisfagan las necesidades de los consumidores o la sociedad y que se abarque un segmento de mercado cada vez mas amplio. En el caso de Aluminio y Cristales ROLHER, los productos que ofrece son al público en general, también para algunas empresas, arquitectos, ingenieros, y en general todo el ramo de la construcción y obras que requieran de cancelería de aluminio y vidrio como puertas, ventanas, etc.

En conclusión, mientras Uruapan siga teniendo un aumento demográfico, se seguirán construyendo casas, negocios, u otras obras que requieran los productos que esta empresa ofrece, lo que permite que la demanda continúe o aumente y permita el desarrollo de la empresa.

### ANÁLISIS DEL ENTORNO CULTURAL.

En lo que se refiere al aspecto cultural, el mercado al que la empresa dirige sus productos es un mercado que posee múltiples culturas, la sociedad tiene distintas creencias y valores que los distingue en su forma de pensar y actuar. Consideramos que para el tipo de productos que ofrece esta empresa, la distinción cultural no es un factor que influya de manera importante en la comercialización de los mismos.

Ahora después de haber analizado tanto el ambiente interno, como el ambiente externo de la organización, es necesario identificar de todo esto, cuales son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa, a través de un análisis FODA.

#### 4.3.11 Análisis F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

##### Medio ambiente interno

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La empresa posee una amplia trayectoria, con una experiencia en el mercado de 20 años. Lo que la convierte en una de las empresas con mayor experiencia en su ramo.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa no cuenta con los elementos necesarios en lo que se refiere a la cultura organizacional, como son: misión, visión, valores, objetivos, etc.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>El trabajo en equipo es algo que los consolida como una fuerza de trabajo mucho más fuerte y solida.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La falta de un organigrama, bien estructurado que permita definir los puestos y niveles jerárquicos de la empresa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fabricar productos de alta calidad optimizando recursos y satisfaciendo las necesidades del consumidor.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En ocasiones la falta de comunicación que se convierte en un problema y que genera retrasos en la fabricación e instalación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La empresa otorga incentivos y compensaciones cuando el trabajador desarrolla su trabajo de manera correcta, en tiempo y forma</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando los trabajadores son contratados, no firman ningún contrato en el que se especifiquen bien las condiciones de trabajo.</li> </ul>

### Medio ambiente externo

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La empresa posee un gran prestigio, y además se ha ganado la confianza del cliente por los trabajos de calidad que ha llevado a cabo.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los materiales, insumos y demás herramientas de trabajo que la empresa necesita, pueden aumentar de precio de acuerdo con la situación en que se encuentren nuestros proveedores, lo que se convertiría en una amenaza para la organización.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>De acuerdo con los factores externos. La empresa tiene la oportunidad de continuar creciendo, conformarse como una empresa solida y de mayor tamaño.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La inseguridad que se vive en todo el país y en especial en este Estado, puede convertirse en una amenaza cuando el crimen organizado comienza a extorsionar a las empresas con el cobro de una cuota.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Si la ciudad de Uruapan es una ciudad que está en pleno crecimiento en distintos ámbitos, esto trae beneficios para todas las empresas de la ciudad.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La segmentación del mercado y la gran cantidad de competencia que existe en los negocios de aluminio y cristal es una situación que se puede convertir en una amenaza.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La aprobación de las nuevas reformas en México, se pueden convertir en una oportunidad de crecimiento para la empresa, que traiga beneficios de manera indirecta.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La economía del país, es un factor que puede traer beneficios o puede perjudicar de manera directa e indirecta a las empresas, dificultando su crecimiento y desarrollo.</li> </ul>

Para complementar este análisis tanto interno como externo de la organización, además de la matriz FODA agregaremos una matriz de minimización y maximización que nos permitirá tener un examen más completo y constructivo, el cual basara su contenido en la información incluida en la matriz FODA.

### Matriz de minimización y maximización.

MINIMIZACIÓN	MAXIMIZACIÓN
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Realizar un plan estratégico de trabajo que incorpore todos los elementos como son: Misión, Visión, Valores, etc.</li> <li>— Definir con claridad y precisión todos y cada uno de los puestos de trabajo que en la empresa existen y los niveles jerárquicos al que pertenecen a través de un organigrama.</li> <li>— Tener un sistema de comunicación efectivo que facilite la circulación de información en toda la empresa.</li> <li>— Generar contratos de trabajo que especifiquen todos los acuerdos.</li> </ul>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Una mayor difusión a través de la publicidad lo que fortalecerá la imagen y presencia en el mercado de la empresa.</li> <li>+ Contar con programas de capacitación más eficaces y que den mejores resultados.</li> <li>+ Estándares de calidad más estrictos que generen productos 100% confiables y que distingan a la empresa de las demás.</li> <li>+ Generar programas de incentivos y compensaciones al personal que desarrolle bien su trabajo, cumpla sus metas y sobre todo las supere.</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Obtener productos de alta calidad aunque aumente un poco su precio.</li> <li>— Tomar medidas de seguridad necesarias dentro y fuera del negocio.</li> <li>— Buscar la permanencia en el mercado y una mejor posición ante la competencia.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Contar con servicios de instalación constantes, puntuales y bien hechos.</li> <li>+ Aprovechar el crecimiento económico que se genere en México y en especial en Uruapan.</li> <li>+ Continuar creciendo y colocarnos como empresa líder en nuestro ramo en la ciudad de Uruapan.</li> </ul>

Después de haber llevado a cabo el análisis interno y externo para la organización y de resumir todo eso en dos matrices lo que permitirá a la empresa identificar con mayor facilidad los factores, es necesario definir las estrategias o cursos de acción que la empresa requiere, para llevarlas a cabo ante las distintas situaciones que se pueden presentar tanto de manera interna como de manera externa.

#### 4.3.12 Planes y Estrategias de trabajo.

Los planes y las estrategias de trabajo nos permitirán determinar el curso de acción que debemos tomar ante distintos factores internos y externos que se presentan. Como mencionamos anteriormente en el marco teórico de esta tesis, la planeación estratégica es diseñada por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su principal función consiste en regir la obtención, uso y disposición, de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización.

A continuación definiremos las estrategias y planes de trabajo por medio de la matriz FODA que se llevo a cabo en el punto anterior.

<p style="text-align: center;"><b>Medio ambiente interno</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Medio ambiente externo</b></p>	<p><b>Fortalezas.</b></p> <p>*El trabajo en equipo es algo que los consolida como una fuerza de trabajo mucho más fuerte y solida.</p> <p>*Fabricar productos de alta calidad optimizando recursos y satisfaciendo las necesidades del consumidor.</p>	<p><b>Debilidades.</b></p> <p>*La empresa no cuenta con los elementos necesarios en lo que se refiere a la cultura organizacional, como son: misión, visión, valores, objetivos, etc.</p> <p>*La falta de un organigrama, bien estructurado que permita definir los puestos y niveles jerárquicos de la empresa.</p>
<p><b>Oportunidades.</b></p> <p>*La empresa posee un gran prestigio, y además se ha ganado la confianza del cliente por los trabajos de calidad que ha llevado a cabo.</p> <p>*De acuerdo con los factores externos. La empresa tiene la oportunidad de continuar creciendo, conformarse como una empresa solida y de mayor tamaño.</p>	<p><b>Estrategia F-O</b></p> <p>Utilizar el trabajo en equipo como una herramienta que permita realizar trabajos de mayor calidad y así mismo ganar la confianza del cliente y el prestigio por consiguiente.</p>	<p><b>Estrategia D-O</b></p> <p>Si la empresa desea seguir creciendo y tener un mayor impacto en el mercado, debe cuanto antes formar una cultura organizacional que los identifique como y los distinga organización.</p>

<b>Amenazas.</b>	<b>Estrategia F-A</b>	<b>Estrategia D-A</b>
<p>*Los materiales, insumos y demás herramientas de trabajo que la empresa necesita, pueden aumentar de precio de acuerdo con la situación en que se encuentren nuestros proveedores, lo que se convertiría en una amenaza para la organización.</p> <p>*La segmentación del mercado y la gran cantidad de competencia que existe en los negocios de aluminio y cristal es una situación que se puede convertir en una amenaza.</p>	<p>Si la empresa continua fabricando productos de alta calidad con la optimización de recursos y materiales evitando pérdidas y errores y cuidando las herramientas de trabajo, podrá soportar el incremento en los precios de dichos recursos y materiales, lo que no afectara a la empresa.</p>	<p>La gran cantidad de competencia que existe en el negocio del aluminio y cristal en Uruapan es algo que se puede combatir con una empresa que tenga prestigio, confianza del cliente y experiencia en el mercado.</p> <p>Todo esto con la conjunción de una empresa solida y bien estructurada en sus puestos y niveles jerárquicos.</p>

#### **4.3.13 Procedimientos de Contingencia.**

Más allá de que la empresa Aluminio y Cristales ROLHER, no comercializa sus productos en otros países, ni realiza ningún tipo de transacción en moneda extranjera, es evidente que una crisis económica a nivel internacional, afectaría de manera fundamental a la economía de la región. En términos generales, la estrategia a seguir consistiría primeramente en la reducción de costos fijos directos, lo cual implicaría un esfuerzo organizacional por evitar hacer gastos innecesarios, y por otro lado puede rediseñar algunos precios de productos para beneficiar el bolsillo del cliente. Todo esto con el fin de contribuir aun que sea un poco con las crisis económicas y algunos otros factores económicos que sufra el país, y permitir que la economía se estabilice y el mercado vuelva a la normalidad.

## **CONCLUSIONES**

Con este apartado llegamos al final de todo este proceso de investigación y desarrollo de una propuesta, en el cual se analizaron aspectos muy variados de diversas disciplinas, es importante mencionar que los ingredientes que enriquecen este importante trabajo de investigación son su amplitud en las distintas áreas de una organización, y las propuestas hechas, que pueden ser la base para llevarlas a cabo de manera formal en la empresa.

Así pues, en lo que se refiere a saber si se comprobó o no la hipótesis propuesta en esta tesis, nos permite llegar a la conclusión de que en efecto, el elaborar una propuesta de planeación estratégica para una empresa pequeña del sector industrial denominada Aluminio y Cristales ROLHER, es una alternativa en el desarrollo de procesos que permitan perfeccionar los resultados de la organización y la evolución de la misma a lo largo del tiempo.

Consideramos que es muy importante que la empresa analice esta información, para confirmar si es útil o no, y así mismo poder confirmar si se lograron los objetivos de dicha investigación. Para poder comprender todo lo contenido en la propuesta de planeación estratégica de este trabajo, es también importante recalcar que las bases teóricas bajo las cuales se elaboró esta propuesta son muy importantes y no se pueden dejar de lado.

Como es de notarse la propuesta de planeación estratégica, es una alternativa que puede aplicarse o no según sea la decisión de los socios de la empresa. Pero no debemos olvidar que la planeación estratégica es un factor fundamental en el desarrollo de grandes empresas que a lo largo del tiempo han evolucionado de manera satisfactoria.

Para muchas personas este tipo de trabajo sobre planeación estratégica solo sirve para complementar otras cuestiones, y no tiene la mayor relevancia dentro de las actividades de una organización, pero si lo analizamos podemos darnos cuenta que es una herramienta que forma parte del valor agregado a una empresa, ya que brinda información y conocimientos de todas y cada una de las áreas funcionales de la organización, lo cual la convierte en una ventaja competitiva que permitirá el desarrollo del personal que labora en la empresa y de la empresa en general.

Muchos se cuestionaran si es importante o no llevar a cabo un trabajo de planeación estratégica en empresas pequeñas o microempresas, que no cuentan con una gran plantilla de personal y que sus negocios son pocos o no generan grandes ganancias, obviamente para este tipo de empresas la planeación se lleva a cabo pero de manera más sencilla, sin tantos elementos, pero conforme el negocio vaya creciendo y sea necesario contratar más personal para que la empresa pueda seguir funcionando de manera correcta, la planeación será cada vez mas importante y se tendrán que agregar muchos más elementos que brindaran información importante y oportuna para la organización.



## **BIBLIOGRAFÍA**

**ANZOLA** Rojas Sérvulo, Administración de la pequeña empresa, Ed. Mc Graw Hill, 2da Edición, México Año 2006.

**CASTELÁN** García Beatriz, Planeación estratégica y control de gestión, editoriales contables y administrativas, Año 1982.

**CERTO** Samuel C., Administración Moderna, Editorial Mc Graw Hill, Año 1992.

**CHIAVENATO** Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, Editorial McGraw-Hill, Año 2006.

**CHIAVENATO** Idalberto, Administración de los nuevos tiempos, Editorial Mc. Graw Hill, México Año 2002.

**DAVIS** Keith, Comportamiento Humano en el Trabajo, Editorial Mc. Graw Hill, México Año 2000.

**DESS** Gregory, Dirección Estratégica, Editorial Mc. Graw Hill, México Año 2003.

**FERNÁNDEZ** Arena José Antonio, El Proceso Administrativo, Editorial Diana, México Año 1991, 2da edición.

**GÓMEZ** Ceja Guillermo, Planeación y organización de empresas, editorial diseño y composición, Año 1973.

**GOODSTEIN** Leonard D., Timothy M. *Nolan*, Planeación estratégica aplicada, Editorial Mc Graw Hill, México Año 1998.

**HELLRIEGEL** Don, Administración. Un enfoque basado en competencias, Editorial Thompson, México Año 2002.

**HITT** Michael, Administración Estratégica. Competitividad y Globalización, Editorial Pearson, México Año 2006.

**JOHNSON** Gerry, Dirección Estratégica, Editorial *Prentice-Hall*, México Año 2001.

**KINICKI** Angelo, Comportamiento organizacional. Conceptos problemas y prácticas. Editorial Mc. Graw Hill, México Año 2003.

**MÉNDEZ** Morales José Silvestre, Economía y la Empresa, Ed. Mc Graw Hill, México Año 1992.

**MIKLOS** Tomas, Planeación Prospectiva, Editorial Limusa, México Año 2005.

**MÜNCH** Galindo Lourdes, Fundamentos de administración, Ed. Trillas, México Año 1997.

**PORTER** Michael E., Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior, Editorial CECSA, México Año 2005.

**REYES** Ponce Agustín, Administración de Empresas. Teoría y Práctica, editorial Limusa, México Año 1978.

**ROBBINS** Stephen P., Fundamentos de administración, Editorial Prentice Hall, México Año 2002.

**RODRÍGUEZ** Valencia Joaquín, Como administrar pequeñas y medianas empresas, Ed. ECAFSA, 4ta edición, México Año 1996.

**SCHOLES** Johnson, G., Dirección Estratégica, Editorial Prentice-Hall, Año 2001.

**STEINER** George A., Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber, Editorial Continental, México Año 1997.

**VALDÉS** Hernández Luis Alfredo, Planeación estratégica con enfoque sistémico, Fondo editorial FCA UNAM, México Año 2004.

[http://fcaenlinea.unam.mx/apuntes/interiores/plan05\\_1.php](http://fcaenlinea.unam.mx/apuntes/interiores/plan05_1.php)

<http://fcaenlinea.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/1/1150.pdf>

[http://fcaenlinea.unam.mx/apuntes/interiores/plan05\\_1.php](http://fcaenlinea.unam.mx/apuntes/interiores/plan05_1.php)

<http://fcaenlinea.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/6/1653.pdf>

[http://fcaenlinea.unam.mx/apuntes/interiores/plan05\\_1.php](http://fcaenlinea.unam.mx/apuntes/interiores/plan05_1.php)

<http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/2/1250.pdf>

# **ANEXOS**



**UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.**  
Incorporación No. 8727-02  
a la Universidad Nacional Autónoma de  
México. UNAM  
Escuela de Administración.

**Proyecto de Investigación (Tesis)**  
Para obtener el título de:  
Licenciado en Administración.  
Presenta: Sergio Leobardo Santacruz  
González

El objetivo de este proyecto de investigación es: "Desarrollar una propuesta de una planeación estratégica que incorpore estrategias y cursos de acción, para ser aplicados en las áreas funcionales de la empresa "Aluminio y Cristales ROLHER". Para cumplir con dicho objetivo, es necesario aplicar una entrevista al personal de la empresa, lo que nos permitirá recabar información que será de gran utilidad para esta investigación.

## **Entrevista para el personal de la empresa "Aluminio y Cristales ROLHER"**

EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_ PUESTO: \_\_\_\_\_

TIEMPO QUE LLEVA LABORANDO EN LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

1.- ¿Conoces cual es la misión de la empresa en la que trabajas? \_\_\_\_ Si \_\_\_\_ No

¿Cuál es su propósito?, ¿Qué se pretende lograr con la misión?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.- ¿A qué tipo de clientes se dirigen los productos que vende la empresa?

\_\_\_\_\_

3.- ¿Conoces cual es la visión de tu empresa? \_\_\_\_ Si \_\_\_\_ No ¿Tiene aspiraciones de crecimiento?, ¿Consideras que la empresa quiere lograr ser más reconocida?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.- ¿Conoces los antecedentes de tu empresa? \_\_\_\_ Si \_\_\_\_ No ¿Cuándo surgió?, ¿Dónde surgió?, ¿Cómo surgió? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5.- ¿Sabes si la empresa donde laboras lleva a cabo algún tipo de planeación? y ¿Quién es el que se encarga de llevarla a cabo? \_\_\_\_ Si \_\_\_\_ No Responsable: \_\_\_\_\_

6.- ¿Consideras que el sueldo que recibes es el adecuado? \_\_\_\_ Si \_\_\_\_ No

¿Por qué?: \_\_\_\_\_

7.- ¿Existe algún tipo de políticas o reglas dentro de la empresa? \_\_\_\_ Si \_\_\_\_ No

¿Cuáles son?: \_\_\_\_\_

8.- ¿Consideras que la empresa actualmente funciona correctamente? \_\_\_\_ Si \_\_\_\_ No

¿Por qué?: \_\_\_\_\_

9.- ¿Percibes algún problema que dificulta el funcionamiento de la empresa? \_\_\_\_Si \_\_\_\_No  
¿Cuáles?:\_\_\_\_\_

10.- ¿Propones algún cambio que sea necesario implementar para que la empresa funcione mejor?  
\_\_\_\_Si \_\_\_\_No ¿Cuál?:\_\_\_\_\_

11.- ¿Consideras que la empresa es lo suficientemente conocida en la ciudad de Uruapan? \_\_\_\_Si  
\_\_\_\_No ¿Por qué?:\_\_\_\_\_

12.- ¿Crees que es necesario hacerle más publicidad a la empresa para darla a conocer en toda la  
ciudad de Uruapan? \_\_\_\_Si \_\_\_\_No

13.- ¿Existe la suficiente comunicación entre todos los miembros de la empresa? \_\_\_\_Si \_\_\_\_No  
¿Porque?:\_\_\_\_\_

14.- ¿Consideras que las prestaciones que ofrece la empresa son adecuadas? \_\_\_\_Si \_\_\_\_No  
¿Porque?:\_\_\_\_\_

15.- ¿Reciben algún tipo de estímulo, motivación, apoyo o compensación? \_\_\_\_Si \_\_\_\_No  
¿Cuál?:\_\_\_\_\_

16.- ¿Cuándo la empresa necesita tomar alguna decisión, se te permite participar o emitir su opinión?  
\_\_\_\_Si \_\_\_\_No

17.- ¿Sabe si la empresa maneja algún tipo de manual administrativo?  
\_\_\_\_Si \_\_\_\_No ¿Cuál?:\_\_\_\_\_

18.- ¿Se realizan reuniones con todo el personal que labora en la organización para hablar sobre el  
funcionamiento de la empresa? \_\_\_\_Si \_\_\_\_No

19.- ¿Qué tipo de autoridad se maneja y como se delega responsabilidades?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

20.- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

21.- ¿Cuál cree usted que sea la mayor fortaleza de la empresa?

---

22.- ¿Cuál cree usted que sea una de las mayores debilidades en la empresa actualmente?

---

---

23.- ¿Cuál es la relación actual entre el jefe y el subordinado?

---

24.- ¿Se capacita constantemente tanto al personal de nuevo ingreso como al personal que ya labora en la organización? \_\_\_\_ Si \_\_\_\_ No ¿Por qué?: \_\_\_\_\_

**Se agradece su tiempo para responder a esta entrevista, recordándole que la información obtenida de este cuestionario será única y exclusivamente para su uso en esta investigación, y que de ninguna manera se utilizara para otros fines ya que sabemos que es de vital importancia para la empresa y las personas que la integran.**