



UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

**Propuesta de Planeación Estratégica
integral, para el despacho de Consultoría
ISA de Michoacán, de la ciudad de
Uruapan, Michoacán.**

Tesis

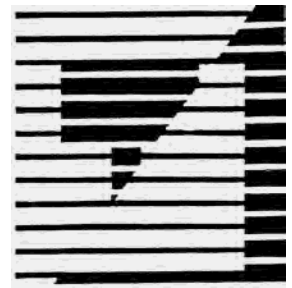
Que para obtener el título de:

Licenciado en Administración

Presenta:

RAFAEL HILARIO TREJO GONZÁLEZ

Uruapan, Michoacán. NOVIEMBRE de 2005





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS:

Más que agradecer ha alguien específico me permito citar un texto bíblico, que refleja fielmente las diversas etapas que vivimos los seres humanos, que van desde lo más terrible a lo más glorioso, en un paquete cotidiano que en la mayoría de los casos no nos alcanzan nuestros días para comprender. Así pues y como hay tiempo para todo hoy; es tiempo de agradecer a ¡todos!

“¡Hay bajo el sol un momento para todo,

y un tiempo para hacer cada cosa:

Tiempo para nacer y tiempo para morir

tiempo para plantar y tiempo para arrancar lo plantado;

tiempo para matar y tiempo para curar;

tiempo de demoler y tiempo de edificar;

tiempo para llorar y tiempo para reír;

tiempo para gemir y tiempo para bailar;

tiempo para lanzar piedras y tiempo para recogerlas;

tiempo para los abrazos y tiempo para abstenerse de ellos;

tiempo para buscar y tiempo para perder;

tiempo para conservar y tiempo para tirar afuera;

tiempo para rasgar y tiempo para coser;

tiempo para callarse y tiempo para hablar;

tiempo para amar y tiempo para odiar;

tiempo para la guerra y tiempo para la paz.”

Eclesiastés (3, 1-9)

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	IV
CAPÍTULO I	
LA EMPRESA	
1.1 La empresa: Una organización social.....	5
1.2 Concepto.....	6
1.3 Importancia.....	10
1.4 Objetivos.....	14
1.5 Recursos de las empresas.....	15
1.6 Clasificación de las empresas.....	19
1.6.1 Naturaleza del capital.....	19
1.6.2 Fin básico que persiguen.....	20
1.6.3 Giro o actividad (Giro Económico).....	20
1.6.4. Número de trabajadores.....	21
1.7 Perspectivas de las empresas.....	22
1.7.1 Perspectivas de los mercados.....	22
1.7.2 Perspectivas como organización social	23
CAPÍTULO II	
ADMINISTRACIÓN	
2.1 Evolución del pensamiento administrativo.....	24
2.2 Concepto.....	27
2.3 Administración ¿Ciencia o arte?.....	30
2.4 Objeto y finalidad.....	31
2.5 Importancia.....	32
2.6 Características.....	33
CAPÍTULO III	
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
3.1 Antecedentes de la Planeación Estratégica.....	35
3.2 Definiciones básicas.....	40
3.3 Importancia de la Planeación Estratégica.....	42
3.4 Proceso de Planeación Estratégica.....	43
3.5 Estructura de un Plan Estratégico.....	47
3.6 Naturaleza y alcance de la Planeación Estratégica.....	50
3.7 Clasificación de las estrategias.....	52
3.8 Sistema de Control estratégico.....	62
CAPÍTULO IV	
CASO PRÁCTICO ISA DE MICHOACÁN S.A.	
4.1 Antecedentes del proyecto.....	65
4.2 Metodología de Investigación.....	65
4.2.1 Objetivo General.....	65
4.2.2 Objetivos Específicos.....	65
4.2.3 Justificación.....	66
4.2.4 Hipótesis.....	67
4.2.5 Requerimientos y fuentes de información.....	67

4.2.6 Métodos de recolección de datos.....	67
4.2.7 Descripción de la estructura del caso práctico.....	68
4.3 Desarrollo de la propuesta.....	74
4.3.1 Identificación de la empresa o negocio.....	75
4.3.1.1 Nombre de la empresa.....	75
4.3.1.2 Descripción del negocio.....	75
4.3.1.3 Descripción del producto y/o servicio.....	75
4.3.1.4 Antecedentes del despacho.....	77
4.3.1.5 Ubicación.....	77
4.3.2 Misión.....	79
4.3.3 Visión.....	79
4.3.4 Valores.....	79
4.3.5 Filosofía.....	80
4.3.6 Objetivos Generales.....	81
4.3.7 Políticas de la empresa.....	81
4.3.8 Análisis Interno.....	83
4.3.8.1 Finanzas.....	83
4.3.8.2 Mercadotecnia.....	94
4.3.8.3 Recursos Humanos.....	103
4.3.8.4 Producción.....	113
4.3.9 Análisis Externo.....	119
4.3.9.1 Diagnóstico de la situación actual.....	119
4.3.10 Análisis FODA.....	128
4.3.11 Programas de Trabajo.....	129
4.3.12 Presupuesto de plan estratégico.....	130
4.3.13 Sistema de control estratégico.....	131
4.3.14 Plan de contingencia.....	131
CONCLUSIONES.....	136
BIBLIOGRAFÍA.....	140
INTERNET.....	141
APUNTES.....	142

INTRODUCCIÓN

Durante mucho tiempo algunos empresarios han considerado que los procesos de Planeación Estratégica son inútiles y que en términos de costo, no retribuyen a la inversión realizada, este tipo de percepciones fomentan una reticencia a la utilización de este tipo de herramientas, por ello resulta por demás importante hacer investigaciones en las cuales se pueda conocer la importancia de dichos y procesos y evitar la prefiguración de esquemas mentales, que eviten el desarrollo de las organizaciones.

De igual manera, uno de los objetivos fundamentales de este proyecto, además de generar una investigación útil académicamente, es presentar un caso en el cual se plantee la ejecución de un Plan Estratégico, en una empresa compuesta por únicamente tres personas, todo con el objeto de quitarle está etiqueta tan negativa a los procesos de Planeación Estratégica, de que solamente son útiles en empresas medianas o grandes, eso es rotundamente falso, ya que toda organización independientemente de su tipo y tamaño, requiere tener una visión amplia del futuro, que facilite el proceso de adaptación a los cambios que nos presenta el medio ambiente en el futuro.

Bajo esta premisa se presenta el siguiente trabajo que podemos dividir en dos partes fundamentales: la primera de ellas consta de los tres primeros capítulos, en los que se contiene el fundamento teórico de la investigación, para que con esa base, en la segunda parte se desarrolle la propuesta y se describan la metodologías empleadas en el progreso de este trabajo, está última parte se puede encontrar en el cuarto y último capítulo del proyecto.

CAPÍTULO I: LA EMPRESA

1.1 LA EMPRESA: UNA ORGANIZACIÓN SOCIAL

El ser humano por naturaleza, es un ser eminentemente “social”, dado que desarrolla sus actividades y vida cotidiana, normalmente acompañado, por una “comunidad” o “grupo”, con el cual tiene vínculos, de diferentes tipos, que pueden ser tanto consanguíneos, como de identidad e inclusive lazos que tienen que ver con el cumplimiento de un objetivo en común.

Este proceso de integración de una estructura social, ha permitido que los seres humanos hayan creado diferentes tipos de organizaciones sociales, las cuales se han formado por diferentes tipos de razones, como parte del proceso evolutivo de las sociedades, cada una de estas instituciones sociales, tiene diferentes características y cumple con una función distinta, en la sociedad.

Una de esas organizaciones sociales, es la denominada “empresa”, la cual nace con el hombre mismo, y se deriva de la necesidad humana de satisfacer algún tipo de necesidad, a través del trabajo grupal, todo ello con la finalidad de cumplir un objetivo común, representa pues la suma de esfuerzos para alcanzar una meta.

En la actualidad la concepción moderna del término, es evidentemente comercial, la cual es muy generalizada entre la opinión pública (concepción no es lo mismo que concepto), más que social, dado que se les concibe como entidades productoras de satisfactores (bienes y servicios) a un grupo social en concreto, lo cual es verdad en gran medida, pero existen algunos otros enfoques, que vale bastante la pena conocer, para que tengamos una perspectiva más amplia de la economía en general y de la empresa en particular. Así pues continuemos

respondiendo las siguientes interrogantes que serán la base para la exposición teórica, que se desarrolla en el siguiente apartado.

¿Qué es una empresa? , ¿Cuales son los diferentes conceptos que existen acerca de ella?, ¿Cuáles son los elementos más importantes que son generales en todos los conceptos existentes? Analicémoslo a continuación.

1.2. CONCEPTO:

El concepto de empresa, es muy amplio y difícil de interpretar, debido entre otras razones, a que la palabra “empresa”, en el idioma español, se utiliza para hablar de cuestiones un poco distintas, es decir a un concepto, se le dan diversos tipos de interpretación, se podría decir que en términos generales, puede haber diversas interpretaciones para hablar de la misma idea.

Para entender más claramente de lo que se habla en la parte superior analicemos, dos conceptos de empresa, extraídos de un par de enciclopedias, estos conceptos son importantes dado que manifiestan algunas particularidades dignas de analizar.

Empresa es:

“Intento o designio de hacer una cosa” (SALVAT, 1981, TOMO 4: 780).

“Acción de emprender y cosa que se emprende” (GRAN, 1995: 464).

Como se puede observar ambos conceptos, entienden como empresa, no a la organización económico-social, que definen algunos autores, que analizaremos, en la parte inferior, sino a la acción de hacer algo para lograr un objetivo particular, este tipo de conceptos podríamos denominarlos como genéricos, dado que hablan de la empresa, no como organización sino como acción o verbo.

Por otra parte tenemos algunos otros conceptos de empresa, que nos permiten entender otra interpretación, del concepto de empresa, como lo son los siguientes:

Empresa es:

“Conjunto de factores de producción coordinados, cuya función es producir y cuya finalidad viene determinada por el sistema de organización económica” (SUÁREZ, 1992: 113).

“Una institución que compra o alquila factores de producción y los organiza y los organiza para producir bienes y servicios” (PARKIN, 1995: G8).

Como se puede observar existe una coincidencia muy importante en estos dos conceptos, dado que ambos resaltan de manera muy importante el hecho de que la empresa, coordina y organiza factores de producción (Recursos útiles para producir), para lograr producir, valga la redundancia bienes o servicios, así pues ambos conceptos se concentran en el carácter económico-mercantil de las empresas. Estos conceptos se resaltan esencialmente la parte económica de las empresas, y la interpretación y acepción del concepto, es esencialmente económica.

Por otra parte el gúru mexicano de la Administración de empresas el Lic. Agustín Reyes Ponce, es citado en esta ocasión, por el también eminente teórico administrativo Fernández Arena, en la expresión de este concepto, que rescata el sentido de organización social, que tiene la empresa.

“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” (REYES citado por FERNÁNDEZ, 1981: 85).

Este concepto es particularmente importante, dado que resalta el carácter administrativo-social, que conlleva el manejo de una empresa, es evidente pues que un gran teórico de la Administración, resalte dichas características, ello lo hace al hablar de organización y dirección, que como recordaremos en posteriores apartados son etapas que forman parte del proceso administrativo.

Finalmente presentaremos otros dos conceptos de empresa, que tienen la particularidad especial, de entender a la empresa como una entidad, jurídico-legal que cumple con ciertas obligaciones ante el Estado y ante los llamados accionistas. Así pues, la Enciclopedia Encarta y la Enciclopedia Salvat definen el concepto de empresa como sigue:

“Las empresas son, al menos la mayor parte, sociedades, entidades jurídicas, que realizan actividades económicas gracias a las aportaciones de capital de personas ajenas a la actividad de la empresa, los accionistas” (Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2003).

“Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad” (SALVAT, 1981, TOMO 4: 780).

A manera de resumen se enlistan, en estos cuatro puntos que muestran las principales conclusiones, que se derivaron del análisis de los conceptos de empresa, que se mostraron en la investigación:

- Los dos primeros conceptos se refieren a la acción de emprender, entienden a la empresa como verbo.
- Los conceptos de los autores Suárez y Parkín entienden a la empresa como una entidad económica esencialmente.

- El concepto citado por Fernández Arena de Agustín Reyes Ponce, complementa a los dos anteriores al integrarle el carácter social y administrativo, de una empresa.
- En las enciclopedias Salvat y Encarta, se resalta el carácter institucional de una empresa.

De igual manera, a continuación rescataremos los principales elementos que tienen en común los diversos autores, los cuales representan el fundamento indispensable de cualquier concepto:

La empresa es:

- Una organización económico-social
- Que organiza, coordina e integra factores de producción
- Está compuesta por capital y trabajo
- Son entidades jurídicas (legales), que viven de las aportaciones de capital
- Tiene como objetivo fundamental la producción de bienes y servicios

En este caso no tomamos en cuenta el concepto de empresa, que se refiere a ella como verbo, dado que ese concepto no nos es útil, en el desarrollo del trabajo, es necesario, que entendamos a una empresa, tomando en cuenta, los elementos citados en la parte superior, ya que es de ese tipo de “empresa”, o es de ese tipo de interpretación, de lo que es una “empresa”, a la que nos referiremos en el caso práctico, a pesar de que pueden existir empresas que no se dedican a producir bienes o servicios, o que sus fines no sean lucrativos, la empresa de la que estaremos hablando a lo largo de este proyecto es una entidad con similares características, a las que se enlistaron, como elementos indispensables del concepto.

Hemos visualizado un panorama, bastante amplio de lo que es una empresa, ahora es conveniente preguntarnos ¿Qué importancia tienen las empresas en la sociedades modernas?, ¿Son indispensables?, ¿Qué tan necesarias son para el adecuado funcionamiento de la sociedad?

1.3 IMPORTANCIA

Con la llegada de la Revolución Industrial en el siglo XVIII, esencialmente en Inglaterra, hubo un cambio realmente dramático, que modificaría de manera definitiva la estructura económica de la sociedad.

La Revolución Industrial es definida como el “proceso de evolución que conduce a una sociedad desde una economía agrícola tradicional hasta otra caracterizada por procesos de producción mecanizados para fabricar bienes a gran escala” (Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2003).

El hecho de trasladar todo ese recurso humano, de los campos de cultivo, a las fábricas y a los procesos productivos, produjo una aceleración tremenda en el proceso evolutivo de las sociedades, la producción, era mayor, más rápida y de mayor calidad.

Este hecho aunado a una serie de cambios políticos que se dieron en la época, permitieron el cambio de modo de producción, del Feudalismo al Capitalismo, y como consecuencia, el establecimiento de un nuevo régimen basado en el desarrollo de unidades económicas de producción denominadas empresas.

Así pues, lo que antes eran feudos informales dedicados, a servir a un señor, ahora eran fábricas en las cuales los trabajadores recibían un salario, a cambio de la prestación de un servicio personal subordinado, de esa manera es como se han venido estableciendo las empresas, bajo una estructura organizacional más

formal, lo cual se acerca mucho más a el concepto de empresa, que en el apartado anterior logramos establecer, al menos en cuanto a sus partes más importantes.

Desde esas épocas de la Inglaterra del siglo XVIII, ha habido algunas otras revoluciones industriales, que cambiarían de manera muy importante el desarrollo de las organizaciones, el hecho es que ninguna implicó un cambio tan importante como está, que tuvo la característica principal de modificar el concepto de empresa, al situarla como la base fundamento del sistema económico capitalista.

Como se puede observar, el análisis que se ha desarrollado de la Revolución Industrial, es una introducción, para entender comprender la importancia que tienen las empresas, para el funcionamiento del régimen económico que vivimos actualmente.

El sistema de producción Capitalista, basa su desarrollo y éxito en unidades económico-sociales llamadas: empresas, las cuales cumplen con la encomienda principal de satisfacer las necesidades del público en general, con el cual interactúan de manera frecuente en entorno, llamado mercado, en el cual conviven, en la adquisición de mercancías que son definidas por el mítico Kart

Marx, de la siguiente manera: “Mercancía es en primer término, un objeto externo una cosa apta para satisfacer necesidades humanas, de cualquier clase que ellas sean” (MARX, 1976: 3)

Este concepto confirma lo que hemos estado hablando las empresas se encargan de brindar satisfactores a la sociedad, ya sea a través de bienes o servicios, en esa función radica la importancia de las empresas, dado que nos prevén del conjunto de elementos que nos permiten sobrevivir, se podría decir que son las encargadas de hacer posible nuestra supervivencia, todo ello en el marco de un

régimen económico, que salvo algunas excepciones como las del autoconsumo, nadie puede consumir bienes que no sean producidos por estas unidades económicas.

Pero esa no es su única función, en un régimen como el actual, las empresas se encargan también, de dar trabajo a la sociedad y de permitirle adquirir los recursos monetarios necesarios, para satisfacer sus necesidades mediante la compra de dichos bienes y servicios, esta función de las empresas es muy importante ya que permite que las personas, desarrollen algún tipo de actividad productiva, que les permita que les contribuir a la generación de bienestar social.

Si bien es cierto que en este último aspecto, existe un gran debate, debido a que algunos teóricos como Karl Marx expresan de manera tajante: “La fuerza de trabajo sólo puede aparecer en el mercado, como mercancía siempre y cuando sea ofrecida y vendida como una mercancía por su propio poseedor” (MARX, 1976: 121), en este sentido se habla de que las empresas entienden a la fuerza de trabajo no como personas, sino como mercancías, lo cual es un gran juicio en contra del régimen capitalista y sobre todo de las empresas, que en todo caso, son las poseedoras de las mercancías. En resumen las empresas no le hacen ningún beneficio a los trabajadores al darles empleo, al contrario son utilizados como mercancías que únicamente benefician a los dueños de las empresas denominados “capitalistas”, según el lenguaje utilizado por los opositores al régimen.

Más allá de debates teóricos, no se trata de revivir viejas controversias, el mundo ha evolucionado, la caída de la ex Unión Soviética, trajo pues la solidificación de un régimen de libre empresa globalizado y competitivo, en el cual se busca el establecimiento de procesos de mejora continua, para poder ocupar mejores

nichos de mercado, en este mundo capitalista incluso economías como la de China, han aceptado al paradigma y únicamente se han enfocado a desarrollar mejores empresas, aceptando de manera implícita más no resignada (eso espero), las desigualdades de este tipo de sistema económico productivo.

A manera de resumen, es necesario comprender los siguientes puntos en los cuales se hacen algunas conclusiones importantes respecto a la importancia de las empresas en las sociedades modernas:

- La Revolución Industrial, transformo para siempre la economía de las naciones, y como consecuencia a las empresas, quienes modificaron sus estructuras transformándose en organizaciones, con objetivos y funciones de similares características a lo que conocemos hoy en día.
- Las empresas son las encargadas de brindar los satisfactores que la sociedad en su conjunto, y las familias en particular requieren para sobrevivir.
- Las empresas cumplen con otra función fundamental, la de brindar empleo productivo a la gente, quién de esa manera se integra al sistema de producción de la comunidad, a la cual beneficia con su trabajo en la producción de bienes y servicios.
- En un régimen Capitalista, de libre mercado y globalizado como el de hoy, las empresas son la base y fundamento del sistema, un sistema que la realidad nos impide debatir, dado que ninguna nación puede escapar a las consecuencias de la libre empresa y el capitalismo.

Ya sabemos cual es su importancia, sus funciones y las diversas opiniones y cuestionamientos que se tienen a este tipo de régimen económico. Ahora es importante preguntarnos ¿Que objetivos persiguen este tipo de organizaciones?,

¿Tienen algún tipo de responsabilidad con los diversos públicos a los cuales sirven?, ¿Sus objetivos son puramente económicos?

1.4 OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS

Continuando con este proceso de análisis, es importante conocer los objetivos que persiguen las empresas, los cuales pueden variar, a pesar de que en primera instancia pudiera pensarse que la empresa únicamente persigue objetivos de tipo económico, lo cual representa una percepción errónea, como lo describiremos en esta parte de la investigación:

- **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 más allá de otro tipo de cuestiones, cualquier organización que no cumpla 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 sólo 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 ser castigada de manera importante 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, obviamente cada una de ellas tendrá objetivos específicos, pero en términos generales, sus objetivos deben ir enfocados a cubrir estos tres aspectos.

Para cumplir estos objetivos, las empresas requieren 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?

1.5 RECURSOS QUE INTEGRAN A LAS EMPRESAS

Para que la organización, pueda operar de manera adecuada, es necesario que tenga una serie de recursos de diferente naturaleza, que le permitan cumplir los objetivos, para los cuales fue constituida. Los recursos que integran a las empresas son los siguientes:

A) Recursos Técnicos: Representa el conjunto de conocimientos y técnicas aportadas por el factor humano, útiles en la operación de la empresa. Son el capital intelectual de la empresa, y significa uno de los activos más importantes de las organizaciones, gracias a este tipo de recursos, se pueden desarrollar grandes proyectos, que tienen que ver con el desarrollo y creación de nuevos, procesos de mejora línea de producción, generación de procesos de optimización de recursos financieros etc., el recurso técnico se puede aplicar en cualquier área de la empresa, y representa una gran oportunidad para explotar el talento de la personas. En la medida en que este tipo de recursos se explote de mejor manera, se asegurará el éxito en un mercado cada vez más competitivo, que premia al que da más calidad y al que es más eficiente en durante todo el proceso desde su gestación hasta el proceso post-venta.

B) Recursos Materiales: Son todos los bienes muebles e inmuebles necesarios para la operación de la empresa estos van desde los edificios, terrenos, instalaciones, hasta la materia prima, maquinaria, equipo de cómputo y consumibles. Estos recursos deben ser adquiridos con el máximo cuidado, para que su desempeño sea óptimo durante la realización del proceso productivo (puede ser de un bien o un servicio), la tecnología es un factor muy importante para que las empresas, puedan brindar calidad en sus productos, aunque como todos sabemos no es fácil adquirir tecnología de punta para ciertos sectores geográficos.

C) Recursos Económicos: Es el capital monetario con el que las empresas pueden financiar el conjunto de gastos que requieren para sostener la operación normal y cotidiana de la organización, este recurso debe ser manejado de manera eficaz, su mal uso puede ser mortal para la empresa. Es evidente que todo proceso, material e inclusive el factor humano tiene un costo, ese costo debe minimizado para que al final de todo el ciclo, la empresa pueda recuperar los recursos que invirtió, lo que automáticamente convierte los gastos realizados en inversiones, que al final se transforman en beneficios.

D) Recursos Humanos: El factor humano representa la base y pilar fundamental de cualquier organización, en la realidad podemos dividir el trabajo del Recurso Humano, en las empresas, según el tipo de actividades que realizan, las cuales tradicionalmente han sido las siguientes:

Operacional: Son las personas que realizan el trabajo directamente, su trabajo es esencialmente manual y mecanizado.

Supervisores: Se encargan de verificar, que los procesos se realicen de la manera correcta.

Técnico: Sus actividades tienen que ver principalmente con la generación de conocimiento.

Ejecutivos: Son los máximos responsables del desempeño de las organizaciones.

Directivos estratégicos: Su trabajo tiene que ver con el establecimiento de estrategias y lineamientos generales, son la máxima cabeza de las organizaciones y piden cuentas de su desempeño a los ejecutivos.

Muchos teóricos, han evitado llamarle “factor humano”, dado que el término es totalmente impersonal y resulta hasta cierto punto chocante. Durante muchos años esta concepción del hombre en las empresas, ha limitado de manera brutal el desarrollo evolutivo de las organizaciones, bajo mi particular punto de vista, el hecho de que se haya únicamente visualizado al hombre únicamente como engrane, como pieza, como herramienta, ha ido en detrimento incluso de aquellos capitalistas, de la antigüedad que hacían el trabajo de explotación, el talento y capacidades de miles y miles de hombres, se perdió y únicamente fue rescatado en su parte motriz, no intelectual. A pesar de que la aceleración del proceso evolutivo, ha sido un hecho muy evidente sobre todo después de la post-guerra, es evidente que el talento de muchas personas, se fue a la tumba de modo inexorable y es ahora cuando todo ese cúmulo de capacidades, significarían actualmente grandes avances en todas las áreas del conocimiento. Es por ello que el hablar del “Recurso Humano”, se debe entender que los seres humanos tenemos capacidades, potencialidades y grandes talentos, que podrían ser útiles en el mejoramiento de los procesos de las empresas, es fundamental que todos y cada uno, impulsemos con bastante fuerza, este cambio que se ha venido gestando en la humanidad, durante las últimas épocas, es necesario cambiar el paradigma y entender que no es posible, que ninguna empresa en el mundo, desperdicie el talento e imaginación de un trabajador, en aras de la realización de procedimientos productivos repetitivos, que no conducen a ningún tipo de desarrollo intelectual, ni de valor agregado, no basta con tener empleados motivados, no basta con establecer liderazgos carismáticos, es necesario aprovechar el llamado “Recurso Humano”, de manera integral, en la medida que entendamos esto, las empresas se volverán más inteligentes, y no precisamente

de manera artificial, como lo indican algunos desarrollos tecnológicos de la actualidad.

Para que los objetivos se cumplan, es necesario que dichos recursos cumplan con las siguientes tres características:

- Que sean optimizados en cuanto a su utilización.
- Que se operen de manera coordinada en un sistema integral
- Que se exploten de la manera más creativa posible

En términos generales todos los recursos son indispensables y no se puede llegar a ningún objetivo, si no se trabaja adecuadamente con cualquiera de ellos.

Hemos visto cuales son los recursos que integran a una organización, y cuáles son sus funciones principales, ahora es necesario saber, si todas las empresas tienen cierto tipo de objetivos y también cuentan con recursos similares, ¿Todas las empresas son iguales?, ¿Qué criterios permiten diferenciarlas?, ¿Existen una ó más clasificaciones?

1.6 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

A pesar de que las empresas, pudieran tener el mismo tipo de recursos y pudieran perseguir objetivos similares, es evidente que no son iguales, producen cosas distintas, responder a distintos intereses, tienen diversos tamaños, es por ello que a continuación, se enlistan los principales criterios mediante los cuales se puede clasificar a una empresa:

1.6.1. NATURALEZA DEL CAPITAL:

El capital con el cual trabaja una empresa puede ser:

a) Privado: Es decir de un individuo, o un conjunto de individuos, que no tienen ninguna vinculación con el Estado.

b) Público: En estas empresas el capital es portado por el Estado, y depender enteramente de la intervención del gobierno.

c) Mixta: En este tipo de empresas, existe una mezcla de ambos capitales.

1.6.2. FIN BÁSICO QUE PERSIGUEN:

Dentro del conjunto de empresas que existen, hay algunas diferencias fundamentales, cuando hablamos de la finalidad que persiguen:

a) Lucrativas: Es aquella en la cual se invierte un capital, y se realiza actividad económica con la finalidad de aumentar el capital inicial generándose ganancias que retornan la inversionista.

En este caso las empresas con fin lucrativo, se acercan más a la definición de empresa, que hemos venido manejando.

b) No lucrativas: Es aquella que si bien cuenta con capital y realiza actividad económica su fin no es realizar ganancias sino satisfacer necesidades sociales.

1.6.3 GIRO O ACTIVIDAD (GIRO ECONÓMICO)

Las empresas producen diferentes tipos de cosas, que pueden ser tangibles o intangibles y las cuales pueden variar de manera muy importante:

a) Industria: Consiste en la obtención de recursos naturales y su transformación en bienes tangibles que a su vez representan satisfactores de necesidades.

- **Extractiva:** Obtiene las materias primas directamente de la naturaleza.

- **Transformación:** Transforma los recursos en bienes tangibles a través de procesos físico químicos, para convertirlos en productos finales.

b) **Comercio:** Este tipo de empresas compra y vende bienes tangibles, sin agregarles ningún valor que los transforme.

c) **Servicio:** Es aquella que genera factores de carácter no tangible.

1.6.4 NÚMERO DE TRABAJADORES

Esta clasificación, es muy importante para efectos legales. Como su nombre lo indica clasifica a las empresas de acuerdo al número de trabajadores como lo indica la siguiente tabla:

Estrato	Industria	Comercio	Servicios
Micro	Hasta 5 personas	Hasta 5 personas	Hasta 5 personas
Pequeña	De 31 a 100	De 6 a 20	De 21 a 50
Mediana	De 101 a 500	De 101 a 500	De 51 a 100
Grande	Más de 500	Más de 100	Más de 100

Fuente: www.nafinsa.com

Evidentemente no todas las empresas son iguales tienen diferentes características, que las hacen únicas y diferentes.

Después de haber hecho un análisis detallado de la clasificación de las empresas, es conveniente preguntarnos, acerca de las perspectivas, que pudieran tener cada una de ella dentro de nuestro mundo, iniciaremos pues, este análisis buscando responder a las siguientes preguntas, ¿Hacia dónde se dirigen los principales mercados a nivel internacional?, ¿Cuáles son las principales tendencias económicas a nivel internacional?, ¿Cómo se insertan las empresas en la realidad mundial?

1.7 PERSPECTIVAS DE LAS EMPRESAS:

El análisis de las perspectivas de las empresas, podríamos dividirlo en perspectivas que tienen las empresas en los mercados y perspectivas de las empresas en función de su papel en la sociedad. Por ello, hemos dividido este análisis, en dos partes donde cada una se refiere a uno de los aspectos mencionados anteriormente.

1.7.1 PERSPECTIVAS DE LOS MERCADOS

A continuación presentamos un análisis de las perspectivas de los mercados hacia el futuro:

1. Una de las tendencias de los mercados a nivel internacional, tiene que ver con el surgimiento cada vez más generalizado de microempresas, las cuales tienen mercados meta de diferentes características, el hecho es que el acceso instantáneo a información global, a hecho que estas pequeñas unidades económicas, se vuelvan verdaderas entidades competitivas, capaces de competir en cualquier mercado con cualquier rival.
2. La apertura comercial ha generado que muchos mercados nuevos se abran al comercio internacional, tal es el caso de la región de Europa Oriental, donde países como: Hungría, Polonia, Rumania, República Checa, se han convertido en grandes captadores de inversión, por otra parte, la zona de los tigres del Pacífico es otra área de grandes oportunidades, todo ello sin contar al enorme monstruo del comercio que es China, quién es capaz de invadir al mundo entero con productos de su país.
3. Una de las quejas más importantes de este modelo económico, tiene que ver con que muchas empresas de pequeño tamaño, no tienen acceso a

tecnologías de punta, que les permitan competir con las grandes transnacionales, estas quejas tienen gran fundamento, el hecho es que a pesar de ello, las empresas pequeñas a sabido sobrevivir, todo ello gracias a la “creatividad”, que en términos generales podría considerarse como un factor determinante, para el éxito o el fracaso de un proyecto, más allá de las limitaciones que represente tener la falta de recursos.

1.7.2 PERSPECTIVAS COMO ORGANIZACIÓN SOCIAL

Estos son algunos aspectos, de los muchos que habrá que analizar como parte de las perspectivas de las empresas como organizaciones sociales:

1. Los mercados y la sociedad en su conjunto viven un proceso evolutivo constante, en el cual el cambio, es lo único de que se puede estar seguro, por ello las organizaciones deben estar abiertas, al cambio y dispuestas al establecimiento de un proceso de comunicación con sus públicos objetivos (Internos y externos), en el cual se generen retroalimentaciones útiles para establecer mejoras y consolidar relaciones.
2. Estas organizaciones sociales, como generadoras de satisfactores deberán ser responsables del tipo de mensajes que envíen a la sociedad, procurando fomentar valores universales, como el respeto, la solidaridad, la libertad, etc.
3. De igual manera las organizaciones deben tener responsabilidad social, y procurar brindar productos y servicios de mayor calidad que satisfagan plenamente los requerimientos, de los consumidores.

Con este ánimo analítico, pasemos al Capítulo Número 2, en el cual adquiriremos los suficientes conocimientos de la ciencia administrativa.

CAPÍTULO II: ADMINISTRACIÓN

2.1 EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

Como parte del proceso evolutivo de las sociedades, la Administración también ha sufrido cambios importantes, derivados de la existencia de diversas corrientes de pensamiento que nos han permitido conocer diversas concepciones acerca de la forma más acertada de administrar una organización.

La historia de estas tendencias administrativas se remonta al imperio chino 500 años AC. Sería Confucio quien sentara las bases de la administración china. Después de los chinos, vinieron los egipcios con un sistema administrativo organizado en agricultura, pastoreo y comercio, que Weber calificó como "burócrata". Más adelante los romanos desarrollan un excelente sistema tanto en la agricultura, la minería y el comercio además de la guerra, lo cual los lleva a la prosperidad durante varios siglos, el espíritu de orden administrativo que tuvo el Imperio Romano hizo que se lograra, a la par de las guerras y conquistas, la organización de las instituciones de manera satisfactoria. Estas primeras experiencias de sistemas administrativos, constituyen lo que podríamos llamar Prehistoria del pensamiento administrativo.

En la edad media europea se desarrolló un sistema político único: el feudalismo. El señor feudal vivía en su castillo, administraba la justicia, dirigía la policía, recaudaba los impuestos y acuñaba la moneda. Esta es, en cierta manera, la aparición del descentralismo ya que existían las monarquías que gobernaban los territorios, pero eran los señores feudales los que constituían pequeños "estados" y mantenían las monarquías. También en esta época, floreció y se consolidó la Iglesia Católica. El estudio de su organización ha de interesar a quien se

inicia en las disciplinas administrativas, para conocer la importancia que tiene en administración el adoctrinamiento para la consecución de un objetivo.

Después de la organización feudalista viene el período de las revoluciones, entre ellas, la Revolución Industrial y con ella nacen también formas de administración no muy ortodoxas. Ya entrando en lo que se llama la administración moderna (a partir del Siglo XIX) tenemos varias escuelas, la de administración científica, la del comportamiento, la empírica,... Pero sin duda, los grandes pioneros del pensamiento administrativo moderno son Frederick **Taylor** y Henry **Fayol**, padres de la administración como ciencia.

Después de **Taylor** y **Fayol**, aparecen **Gantt** y **Gilbreth** cuyo mayor aporte lo constituyen los diagramas de flujo que permiten estudiar operaciones completas y no solo una actividad en especial, para la toma de decisiones.

Más adelante es **Max Weber** quien promulga la burocracia como el método más efectivo para administrar las organizaciones. La burocracia es un “tipo ideal” de organización delimitada por una estructura de dominación legal que se ejerce por medio de un cuadro administrativo aplicable a grandes organizaciones tanto del estado como del sector privado.

Luego aparece **Elton Mayo**, quien hace parte de la escuela del comportamiento humano o behaviorismo. Sus estudios buscaban analizar los efectos que ejercían las condiciones físicas sobre los trabajadores y sobre la producción. El resultado más importante de sus análisis es que los factores psicosociales, como el reconocimiento y la conciencia de pertenecer a un grupo, son más importantes para el nivel de producción que las condiciones físicas de trabajo y los incentivos salariales. También, de la escuela behaviorista, **Lewin** propuso los grupos de trabajo como factor clave para mejorar la productividad. Otro exponente de esta

escuela es **Maslow** quien observó que la motivación es muy importante para mejorar la productividad de los individuos, quienes se mueven siempre en busca de satisfacer necesidades que se encuentran jerarquizadas. Otro behaviorista es **Herzberg** quien enunció que la manera de motivar al empleado debe ser a través del enriquecimiento de la tarea, asignando tareas que constituyan un desafío a los empleados para que asuman una mayor responsabilidad.

Otra escuela es la japonesa, el justo a tiempo, el kaizen, la teoría Z y el Kanban son algunos de sus aportes. Uno de los representantes más importantes de esta escuela es **Ouchi** quien propuso que no hay cabida en las organizaciones para el egocentrismo ni para los individuos demasiado sensibles (el interés general prima sobre el particular) y que la intimidad y la confianza son las piedras angulares de la cultura organizacional dentro y fuera del ámbito que circunda a la empresa.

Dentro de la escuela americana se tienen representantes como **McGregor** y **Drucker**. El primero promovió la teoría Y como respuesta a la administración tradicional o teoría X, esta teoría reza que la motivación, el potencial para el desarrollo, la capacidad para asumir responsabilidad, la disposición para encaminar la conducta hacia metas organizativas, se hallan, todas, presentes en las personas. La administración no las coloca allí. Es de la responsabilidad de la administración el hacer posible que los individuos reconozcan y desarrollen por sí mismos estas características humanas. El segundo, aun vigente, abogó por la administración por objetivos que es una respuesta generalizada en el medio empresarial para resolver de una manera participativa el problema de establecer objetivos, y un procedimiento para la correlación y reformulación de la estrategia.

Finalmente aparece la planeación estratégica que consiste básicamente en el proceso de desarrollar y mantener una adecuada estrategia entre metas y

capacidades de una organización y los cambios en sus oportunidades de mercado. Buscando, de esta manera, lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. Para establecer la estrategia a seguir se debe conocer a fondo, no solo la organización a su interior (estrategia de adentro hacia afuera), sino el entorno en el que se desempeña (de afuera hacia adentro), sus debilidades y fortalezas, sus oportunidades y amenazas. Además de estudiar las estrategias de los competidores en el área y los resultados que han obtenido.

Hemos analizado detalladamente la evolución del pensamiento administrativo, ahora es conveniente analizar diversos enfoques que se le dan a la definición de la palabra Administración.

2.2 CONCEPTO:

Como parte de la metodología de investigación aplicada en el desarrollo de este proyecto, es necesario conocer las principales definiciones existentes, para poder entender a que nos referimos cuando estamos hablando de Administración.

Para comenzar a establecer una serie de elementos que integren nuestro concepto es necesario conocer la raíz etimológica de la palabra: "Administración", se forma con el prefijo *Ad=* hacia y con el complemento *ministratio*; esta última palabra proviene a su vez de *minister*, vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad.

En este sentido la interpretación que podemos dar, es que se refiere a una palabra que indica subordinación, es decir prestación de servicios bajo el mando alguien, ese es esencialmente el sentido de la palabra.

Después de conocer el sentido etimológico de la palabra veamos las principales definiciones, que hemos encontrado de la palabra Administración:

Henry Fayol: “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar” (citado por REYES, 2004: 3).

J. A Fernández Arena: “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado” (citado por REYES, 1993: 3).

J D Mooney: “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana” (citado por REYES, 1993: 3).

Koontz y O'Donnell: “La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes” (citado por REYES, 1993: 3).

F. Tannenbaum: “El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se presentan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa” (citado por REYES, 1993: 4).

G. Terry: “Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno” (citado por REYES, 1993: 4).

E.F.L Brech: “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado” (citado por REYES, 1993: 3).

W. Jiménez Castro: “Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar los propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr” (citado por REYES, 1993: 3).

Petterson y Plowman: “Una técnica por medio de la cual se determinan, clasifican y realizan los propósitos de un grupo humano en particular” (citado por REYES, 1993: 3).

Agustín Reyes Ponce: “Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar a un organismo social” (REYES, 1993: 14).

Todos estos conceptos tienen un fundamento teórico bastante sólido, lo que nos permite suponer que llegaremos a extraer los elementos indispensables, de lo que debe entenderse por Administración sin suponer que alguno de ellos faltará. Es así como nos disponemos a extraer esos elementos mediante un análisis comprensivo de las definiciones aportadas por los diferentes teóricos:

- Cualquier tipo de Administración que se realice, se da en un organismo social, mediante la dirección y coordinación de un esfuerzo humano “ajeno”, lo cual es destacado en la mayoría de las definiciones que hablan de “proceso social”, “conjuntos humanos”, “esfuerzo ajeno”, “organizar, dirigir y controlar subordinados” etc., es evidente que sólo hay Administración donde existe delegación de autoridad en el ámbito de un organismo social.
- La Administración, solo existe cuando hay de por medio, el logro de un objetivo común, para un grupo social, este hecho lo contienen todas y cada una de las definiciones, que hablan de palabras tales como “propósitos”, “objetivos” y “fines”, en resumen podríamos decir que se administra para lograr un objetivo.
- Existe un proceso administrativo el cual consta de diversas etapas según el autor que lo haya formulado, le hecho es que en Fayol, sobre todo es muy

claro el entendimiento de que la Administración es fundamentalmente un proceso.

En todos los conceptos existe un fondo común, que le brinda una solidez teórica a las connotaciones que pueda tener la gente del concepto. Más allá de comprender estos conceptos nos surge ahora una pregunta, al hablar de Administración se habla de procesos, de objetivos, se dice que es una ciencia, pero ¿En que medida se necesita ser un científico para administrar?, ¿Hay algún espacio para la creatividad?, ¿Se requiere ser un artista para administrar?

2.3 ADMINISTRACIÓN ¿CIENCIA O ARTE?

Aunque esta pregunta se presenta con frecuencia, un instante de reflexión nos mostrará que en realidad no tiene sentido. Administrar, como cualquier otra práctica, es un “arte”. Significa tener conocimientos, “saber como”. Implica hacer las cosas a la luz de las realidades de una situación. Empero, los administradores pueden trabajar mejor si utilizan un conocimiento organizado de la administración y es este conocimiento, el que en la medida en que este bien organizado, sea claro y pertinente, representará una ciencia. En este contexto, ciencia y arte no son mutuamente excluyentes sino complementarios.

Así pues, está vieja y rutinaria polémica es resuelta de manera que todos y cada uno de nosotros, entendamos que el hecho de que la Administración sea considerada como una ciencia no quiere decir que para ser un administrador eficiente, no se deba ser un artista, y que por el contrario, esa capacidad artística que deben tener todos los Licenciados en Administración, para poder dar soluciones a sus organizaciones, les impida aplicar con todo rigor científico procesos administrativos eficaces.

El ideal sería que el Administrador en su papel de “agente de cambio”, fuera capaz de impulsar el crecimiento de la organización, a través de la aplicación adecuada y lógica de sus conocimientos, aunada a la capacidad creativa que tienen los artistas, todo ello con el objeto de alcanzar los resultados para los cuales fue contratado.

Después de intentar resolver este debate tan confuso y en ocasiones ilógico debate es necesario conocer el objeto y la finalidad de la Administración.

2.4 OBJETO Y FINALIDAD

La Administración es una ciencia que tiene un objeto es decir que tiene una razón de ser muy particular e inherente a el lugar en el cual se este aplicando, por otra parte también tiene un objetivo final que persigue, bajo estas premisas podemos decir que la Administración, no sólo existe porqué en la mente del arquitecto universal, se decidió que existiera, esta ciencia tiene una finalidad que persigue, así como una razón de ser y de existir, que como lo hemos señalado está dada en función a las características del lugar donde se realicen los procesos.

OBJETO DE LA ADMINISTRACIÓN

Su objeto está dado por el grupo social u organismo social, cualquiera que éste sea puede darse en el ámbito tanto público como privado.

FINALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN

Es la eficiencia en el uso y asignación de los recursos y la maximización de las ganancias (Premisa. los recursos son escasos y las necesidades crecientes).

Hemos conocido el objeto y finalidad de la Administración, pero ¿Qué importancia tiene la Administración en el desarrollo de las organizaciones?, ¿La

Administración es un factor básico para determinar el éxito o el fracaso?, ¿En qué tipo de organizaciones se puede aplicar la Administración?

2.5 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

En una sociedad moderna, en la cual las exigencias competitivas son cada vez mayores para las empresas y organizaciones, resalta de manera muy importante el papel de la Administración, como herramienta útil en la consecución de los objetivos, aunque esto no necesariamente sea reconocido por los dirigentes de dichas instituciones. Resulta por demás importante que todos incluyendo los dirigentes de las organizaciones, seamos capaces de identificar la importancia de la administración dentro de sus equipos de trabajo. Por esta razón presentamos los siguientes aspectos que destacan la importancia de la Administración como ciencia y como parte del adecuado funcionamiento de una organización.

- Como parte de sus características primordiales la Administración tiene un carácter universal, ya que se aplica donde quiera que exista un organismo social. Es decir cualquier tipo de organización requiere ser administrada.
- El éxito de una organización social depende directa o indirectamente de una buena administración, ya que la administración interviene en todas las áreas funcionales de la empresa, lo cual en términos generales, se verá reflejado en los resultados finales que obtenga la organización.
- La administración hace que los esfuerzos humanos sean mas productivos situación que repercute en el bienestar colectivo

Con esta base teórica dispongámonos a resolvernos los siguientes cuestionamientos, que dan pie a nuestro siguiente tema. ¿Qué características tiene la Administración?, ¿Qué aspectos abarcan dichas características?

2.6. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN:

La Administración tiene una serie de características especiales, que le dan un sentido único a esta ciencia, estas características tienen que ver con aspectos muy peculiares de la Administración, la primera de ellas es la:

- a) **Universalidad:** El fenómeno administrativo se da dondequiera que existe un organismo social, porque en él siempre tiene que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad, en la familia, etc., y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos.
- b) **Su especificidad:** Más allá de que la administración, sea una ciencia que tiene una relación muy cercana, con otro tipo de fenómenos como el económico, contable, productivo etc., el fenómeno administrativo es específico y distinto a los fenómenos que lo acompañan. Cuanto más grande sea una organización más importante es la función del Administrador y menor será la importancia del técnico.
- c) **Su unidad temporal:** Aunque se distinguen etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o en menor grado, todos los elementos administrativos. Así pues al hacer los planes, no se deja de dirigir, organizar o controlar.
- d) **Su unidad jerárquica:** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. En resumen todos como conjunto forman parte de un mismo cuerpo administrativo independientemente del puesto jerárquico que ocupen en la empresa.

Estas son las principales características de lo que denominamos el fenómeno administrativo. Este fenómeno como es denominado por algunos autores, se desarrolla a través de un proceso muy particular, que a pesar de tener una serie de fases, se debe aplicar a la vez, sin que exista una secuencia lógica, ya que al planear por ejemplo, también la dirección ejerce su autoridad. A manera de introducción al siguiente Capítulo el Número 3, te presentamos los siguientes cuestionamientos ¿En qué consiste la planeación estratégica?, ¿Cuál es su proceso?, ¿Qué elementos tiene su estructura?

CAPÍTULO III: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En este capítulo se realiza una descripción detallada, del conjunto de elementos que componen esta herramienta administrativa tan importante, que representa la planeación estratégica, iniciando con los antecedentes históricos de este proceso.

3.1 ANTECEDENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El desarrollo evolutivo de nuestra especie, se ve reflejado en todas y cada una de las actividades que en la actualidad nos parecen cotidianas, a pesar de que en algunas ocasiones, pareciera que los seres humanos que nos encontramos vivos el día de hoy, vivimos circunstancias totalmente ajenas a las que vivieron nuestros antepasados, en sus respectivas épocas, es probable que la realidad nos engañe, y tal pareciera que los retos que nos presenta la modernidad, solo pueden ser afrontados con técnicas y conocimientos novedosos nunca antes vistos, de cierta manera esta percepción no está del todo errada, salvo por el hecho de que en el afán de generar nuevos conocimientos, se pueda llegar a olvidar de los principios básicos, no se puede pretender generara un nuevo mundo, sí primero, no se conoce los elementos y procedimientos básicos que definen su funcionamiento. Así pues en un mundo que presenta una apariencia tan confusa y compleja no se puede obviar, el hecho de que lo hoy visto ya fue y lo que será es visto hoy, no hay nada sorprendente ni nada esencialmente nuevo, los secretos del éxito son los mismos siempre, la diferencia radica en aplicar de manera adecuada los cimientos que construyen la casa.

Todo esto conjunto de aseveraciones, se esgrimen con el objeto de presentar la realidad de la mayoría de las organizaciones de la actualidad, quienes van en una lucha desesperada, por obtener los triunfos, olvidándose casi por completo, de las

herramientas y principios básicos, que dan fundamento a dichos resultados. Tal pareciera que en esta lucha frenética y alocada por conseguir los “objetivos”, las organizaciones, no son capaces de recurrir a los principios básicos y sencillos, que les permitirán lograr las metas que se proponen. Cabe señalar que al hablar de organizaciones hablamos de todas independientemente de su naturaleza, es obvio que la ceguera organizacional hace presa a todos. Los cimientos son las bases bajo las cuales se sustenta la casa, y si hacemos una analogía entre la construcción de una casa y el establecimiento de una organización, la planeación estratégica debe ser uno de los pilares, que sustente el desarrollo de las actividades de una empresa, con su consecuente logro de objetivos.

Hablar de la Planeación Estratégica como un fundamento organizacional, no suena del todo descabellado, tomando en cuenta la historia de las organizaciones, es evidente que desde el principio de la historia, los seres humanos se agruparon para organizarse en torno a una estructura que reunía sus esfuerzos con el objeto de alcanzar, un fin que todos los integrantes tenían en común, pero no basta con que todos y cada uno de ellos tengan la voluntad de alcanzar los objetivos, se requiere planear las actividades necesarias, para lograrlo, es así como el plan se transforma en la guía, que orienta los esfuerzos de los integrantes de las organizaciones, haciéndolos más eficientes.

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 permitan 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 de 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, todas estas 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 la 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 afrontar, de igual modo, el concepto de Planeación Estratégica visto como una técnica gerencial, tuvo sus primeras aplicaciones en la década de los cincuentas del siglo pasado en la cual, se comenzó con este proceso en el que muchas empresas y organizaciones de diversos tipos comenzaron ha 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 lineares de organizaciones tradicionales. Emprendido por la función del planeamiento de la élite en la tapa de la organización, su estructura era altamente vertical y tiempo-limita. Cierta período sería puesto a un lado para

analizar la situación y para 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 "(pared, 1995).

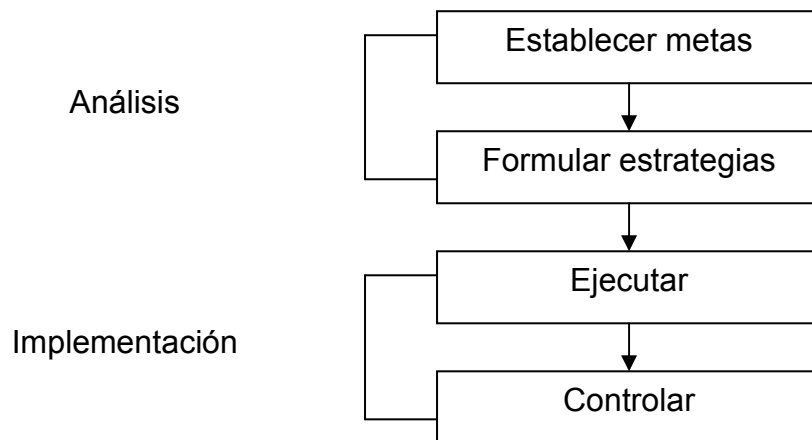
En el caso de las empresas su aplicación fue generalizada, sobre todo en las grandes empresas de la época, quienes veían en la aplicación de este tipo de procesos la solución a sus muy diversos problemas esta tendencia se prolongó durante los años sesenta, en donde se formularon modelos cualitativos y cuantitativos de la estrategia. Algunos autores como Alfred D. Chandler en (1962), basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co.) y DuPont, definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

La realidad y la historia demostraron que esta técnica no necesariamente eran la panacea, razón por la cual, la desilusión siguió y esta técnica, se dejó de aplicar de manera continua en las empresas.

Años más tarde, en 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica ver figura 1.1, describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.

Modelo de Administración Estratégica de Dan E. Schandel y Charles W. Hofer (1978)



Fuente: www.lafacu.com

Durante los años 80 tempranos, el modelo del valor del accionista y el modelo del portero se convirtieron en el estándar. El resto de los años 80 fue dictado por intento y capacidades estratégicos de la base, y organizaciones enfocadas mercado. Finalmente, la transformación del negocio sintió bien en los años 90 "(Gouillart, 1995).

Los más nuevos modelos subsecuentes del planeamiento estratégico fueron centrados en la adaptabilidad para cambiar, la flexibilidad, y la importancia del pensamiento estratégico y de aprender de organización. la "agilidad estratégica" está llegando a ser más importante que la estrategia sí mismo, porque la capacidad de la organización de tener éxito "tiene más a hacer con su capacidad de transformarse, continuamente, que si tiene la estrategia derecha. El ser estratégico ágil permite a organizaciones transformar su estrategia dependiendo de los cambios en su ambiente "(Gouillart, 1995). Es evidente que en el panorama competitivo de las organizaciones de la actualidad, ninguna empresa transnacional se puede dar el lujo de aplicar este tipo de herramientas. Es así como en los países de primer mundo las grandes firmas utilizan de manera muy

natural estos elementos, el reto es implantar estos modelos, en las Pymes, de los diversos para que a su vez, el conocimiento tecnificado y las herramientas gerenciales útiles para generar ventajas competitivas y a la vez utilidades, estén al alcance de todos en lo que son los albores del siglo XXI.

3.2 DEFINICIONES BÁSICAS

Como en cualquier otro caso, el intento por establecer una definición universal y científicamente aceptada, acerca de un concepto en particular puede resultar un intento fallido, debido entre otras razones a las diferentes concepciones que tenemos los seres humanos, de una palabra en particular, sin embargo esta complicación intrínseca a la naturaleza del ser humano, no nos debe impedir presentar en términos generales, algunos de los aspectos más importantes que debe comprender el concepto de Planeación estratégica, todo esto con el objeto de evitar posibles confusiones y establecer de manera concreta la finalidad y el tipo de investigación que se desarrollará a lo largo de este trabajo.

Comencemos por definir **Planeación** que según el reconocido autor mexicano Agustín Reyes Ponce (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 de números necesarios para su realización. Este concepto no habla de un plan de acción de principios y de secuencia en el tiempo. La otra palabra clave que integra este concepto es la de **Estrategia** que 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 más general y menos específica sea, mayor será la libertad que ofrezca a los gerentes.” En muchos sentidos existe una gran 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 como se podrá analizar en temas posteriores.

Después de haber definido tanto Planeación como Estrategia es lógico inferir que el concepto de **Planeación Estratégica** tiene que ver con el establecimiento de planes de acción, que serán regulados por normas, políticas y lineamientos a largo plazo. Más allá de nuestras suposiciones es de vital importancia revisar algunos conceptos que han sido extraídos de diversas fuentes para analizar sus probables diferencias y estructurar de manera general un bosquejo de los componentes que debe contener dicho concepto:

Rugman (1997) en su libro de negocios internacionales define la Planeación Estratégica como: “Un proceso que consiste en evaluar el ambiente y las fuerzas internas de una organización, determinar pues los objetivos a corto y largo plazo y luego instrumentar plan de acción para alcanzar esas metas”¹.

Como se puede observar esta definición conjunta muchos de los aspectos que se han señalado a lo largo de este apartado,

Otra definición es la que nos proporciona Suárez (1992) quien la define así: “Es aquella que se caracteriza por tener un horizonte temporal a más largo plazo y no

partir de unos objetivos preestablecidos, sino que esos objetivos se elaboran o configuran durante el transcurso del propio proceso planificador”².

Este autor destaca la capacidad planificadora del proceso, que permite ir delineando objetivos conforme se desarrollan las actividades.

Finalmente hablaremos de la Planeación Estratégica como: “El proceso de decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos, sobre los recursos usados para alcanzar esos objetivos, y sobre las políticas que han de gobernar la adquisición, uso y disposición de estos recursos” (www.itlp.edu.mx).

3.3 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Hemos señalado en varias ocasiones, que la importancia de un tema específico, está determinada por circunstancias muy especiales, las cuales pueden ser subjetivas y no necesariamente apegarse a una realidad concreta, a pesar de que en términos generales, los principios básicos tengan bastante que ver con la situación. Así pues y tomando en cuenta estos preceptos, presentamos los siguientes puntos, que nos muestran de manera muy resumida la importancia de la Planeación Estratégica en los negocios. Estos puntos son retomados del Pfr. Humberto Robledo, quién se ha especializado en este tema y nos presenta aspectos muy dignos de tomar en cuenta.

1. 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 a un negocio como sistema y así evitar la suboptimización de partes del sistema a costo 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 integrantes.
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, han superado a las que no la utilizan.
13. El éxito, se obtiene fácilmente con la planeación.

3.4 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de Planeación Estratégica general de una empresa, es muy importante ya que de no ejecutarse manera adecuada, puede ser que no se llegué a resultado alguno. A continuación se describen las etapas del proceso de Planeación Estratégica, según la agencia de consultoría **Integra** Soluciones Integrales:

Paso 1 Definición de la Misión: En la primera fase del proceso de planeación se define la misión de la empresa que es conceptualizada como sigue: “La misión o

razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio. El enunciado tendrá que dar sentido, rumbo y orientación a todas las actividades que se lleven a cabo cotidianamente en las diferentes áreas o departamentos de la organización, así como al trabajo y esfuerzo que realizan y aplican sus propietarios, directivos, gerentes y personal operativo” (www.elprimsa.com).

La definición de la misión es el punto de partida del Sistema de Planeación Estratégica. Los propietarios y la alta dirección de la organización son quienes definen la misión de la organización, en virtud de su posición jerárquica y los elementos estratégicos que manejan, ellos tienen un conocimiento completo del negocio y el entendimiento de su evolución a mediano y largo plazos. Es conveniente que se reúnan para conversar y generar un espacio de reflexión estratégica. ¿El Objetivo?: identificar por consenso:

- los principales propósitos estratégicos y
- los valores y principios esenciales que orientan las decisiones directivas.

Paso 2 Definición de la Visión: En la segunda fase del proceso de planeación se analiza la Visión Organizacional que es definida como sigue: “La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. Es la luz que ilumina el camino y le da un sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones” (www.elprisma.com).

De igual manera que la misión la visión es definida por los directivos de la organización, a pesar de que el proceso se de esa manera resulta de vital

importancia, que los directivos de las organizaciones sean capaces de nutrir los procesos con la ideas de todos los integrantes de la organización con el objeto de que exista un compromiso de vinculación entre todos los que conforman la empresa.

Paso 3 Análisis de los principales riesgos y oportunidades del entorno

social: Las organizaciones, como sistemas abiertos son influenciadas de diversas maneras por el entorno, es evidente que los directivos de las organizaciones requieren analizar el entorno en el cual se encuentra situada su empresa para continuar con el establecimiento del proceso de planeación.

Una inmensa cantidad de factores influyen a las organizaciones externamente, algunos pueden cargarse al lado positivo, otros pueden cargarse al lado negativo, el hecho es que los dirigentes de las organizaciones deben estar siempre pendientes, para recopilar toda la información necesaria que les permita hacer que sus estrategias, vayan acorde a los cambios que nos plantea la realidad de manera tan frecuente.

Los factores del medio ambiente podemos clasificarlos de la siguiente manera:

- Económicos
- Demográficos
- Culturales
- Jurídico-Políticos
- Culturales
- Tecnológicos

Paso 4 Identificación de fuerzas impulsoras y restrictivas de la organización:

Continuando con nuestro proceso de planeación estratégica, después de haber revisado el ámbito externo a nuestra organización, es conveniente revisar el

ámbito interno. Todo dirigente empresarial que se precie de serlo, debe tener un conocimiento muy amplio de su organización, incluyendo los procedimientos que se llevan a cabo en la misma, así como de los elementos que intervienen en los mismos, de esa manera es como debe haber una conciencia acerca de los factores que representan una fuerza para la empresa y de aquellos que en términos generales son una limitación, esa conciencia debe influir en la elaboración de los planes. Por otra parte, el dirigente no debe olvidarse de que debe retroalimentarse, con las opiniones de todos los que influyen en los procesos, para que sus diagnósticos sean acertados.

Paso 5 Definición de los objetivos estratégicos: Antes de comenzar con la explicación de este quinto paso, es necesario que definamos primeramente que es Objetivo Estratégico: “Los objetivos estratégicos son de utilidad para evaluar el desempeño general de la organización y medir el avance o rezago que manifiesta esta en relación con los grandes propósitos empresariales” (www.elprisma.com).

Los objetivos estratégicos son definidos por la alta dirección y los gerentes que coordinan las áreas estratégicas dentro de la organización. Esto es así en virtud de su conocimiento del negocio y de su necesario involucramiento y compromiso para alcanzarlos en los plazos previstos. Por otra parte la alta dirección tendrá que presentar al grupo de accionistas los objetivos estratégicos y en caso de que estos no cumplan sus expectativas se tendrán que replantear los objetivos estratégicos.

Paso 6 Establecimiento de programas y metas de trabajo: En esta última fase ya contando con la aprobación de los accionistas, y de los demás integrantes de la empresa, es necesario aterrizar en términos muy prácticos y concretos todo lo desarrollado anteriormente, esta parte del proceso se lleva a cabo a través de la

definición de una serie de herramientas llamadas programas los cuales son definidos de la siguiente manera: “Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución” (www.elprisma.com). De esta manera todos los involucrados en los planes conocen los plazos, responsabilidades y presupuestos, para que al final se pueda establecer sí se cumplió o no con lo establecido inicialmente.

Hemos analizado con gran detenimiento el contenido del proceso de Planeación estratégica, en el siguiente apartado comenzaremos a analizar la estructura y el contenido de un documento de Planeación estratégica.

3.5 ESTRUCTURA DE UN PLAN ESTRATÉGICO:

Todo proceso de Planeación Estratégica, debe verse reflejado en un documento interno, que estará al alcance de todos y cada uno de los trabajadores, este documento interno debe contener una serie de elementos indispensables, sin los cuales el proceso quedaría totalmente truncado o al menos incompleto. Más allá, de que algunos autores anexan o eliminan algunos temas, es importante que conozcamos de manera muy general, la estructura básica de un plan estratégica, la cual se describe de manera detallada a continuación:

FUNDAMENTO ORGANIZACIONAL: Esta parte está compuesta por la misión, visión y el ideal de la organización, y representa en términos muy generales la base de todo el proceso, dado que responde a preguntas tan importantes como ¿Cuál es la razón de ser de la organización? (Misión), ¿Dónde quiero estar como

empresa en el futuro? (Visión) y ¿Cuál es el resultado o situación óptima deseada para mi organización? (Ideal).

OBJETIVOS: Estos son muy importantes dentro de la realización del proceso, dado que representa los resultados deseados altamente probables de lograr al finalizar el periodo que abarca el plan. Dicho de otra manera, son el conjunto de blancos muy específicos, que se pretende alcanzar con la realización del plan.

METAS: Como parte de los objetivos existen lo que denominamos como metas, las cuales se pueden diferenciar de los objetivos, si observamos que las metas son más específicas 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: Entendiendo como fuerzas 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 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:

- **Finanzas:** “Es una fase de la administración general que tiene por objeto maximizar el patrimonio de la empresa, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos. Su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones, resultados, mediante la eficiencia del capital de trabajo, inversiones, resultados, mediante la presentación e interpretación de información tomar decisiones acertadas” (www.brigida.alexandra.8m.com).
- **Mercadotecnia:** “Es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio” (FISCHER, 1996: 7).
- **Recursos Humanos:** “Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general” (www.gestipolis.com).
- **Producción:** “Es un grupo de actividades conexas tendientes a crear valor. En la generación de bienes y servicios este sistema incluye la ubicación, la distribución de la planta (diseño) y el manejo de materiales”(RUGMAN, 1997: 310).

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 derivan de una situación en particular originada en el medio ambiente. Mientras que los riesgos representan posibles efectos negativos que pudiera tener la organización 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 de acción que orientan las acciones e indican los recursos necesarios para que las diversas acciones que corresponden al plan se dirijan con eficacia y eficiencia hacia de los objetivos establecidos.

PROGRAMA DE ACTIVIDADES: Es un conjunto de actividades secuenciadas contenidas en un formato que contiene el titulo de la 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.

3.6 NATURALEZA Y ALCANCE DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

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.

Por lo que planear, es tan importante como hacer, porque:

- La eficiencia es resultado del orden no puede venir del acoso ni de la improvisación.

- Así como en la parte dinámica, lo central es dirigir, en la parte mecánica, lo básico es planear: si administrar es “hacer a través de otros”, necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- El objetivo no se lograría si los planes no se detallaran, para que pueda ser registrado íntegra y eficazmente; lo que en la previsión, se descubrió como posible y conveniente; se afina y corrige en la planeación.
- Todo plan, tiende a ser económico, desgraciadamente no lo parece porque todo plan consume, ya que por lo distante de su realización, puede resultar innecesario.
- Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin plan, se trabaja a ciegas

CUATRO PRINCIPIOS BÁSICOS

1. Contribución de los objetivos
2. Prevalencia de la planeación estratégica
3. Extensión de la planeación estratégica
4. Eficiencia de los planes estratégicos

La planeación estratégica, es fundamental, además de ser básica para otras funciones administrativas (organización, ejecución 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 ordenadamente.

Planear sí es tomar decisiones, pero éstas 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.

3.7 CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Hay catorce alternativas de estrategias por las cuales una empresa pudiera optar. Dichas opciones son aplicables a todo tipo y tamaño de organizaciones. Las estrategias alternativas se pueden clasificar en cuatro grupos importantes a saber:

INTESIVAS

a) Estrategia de Penetración en el Mercado: Busca mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores fuerzas de mercadeo. Como ejemplo se puede citar a el lanzamiento Wendy de una campaña masiva de publicidad con base en el lema ¿"Dónde está la carne"?. Las pautas que permiten desarrollar esta estrategia son:

- Cuando los mercados actuales no se encuentran saturados con su producto o servicio particular.
- Cuando la tasa de uso de los actuales cliente se puedan aumentar de forma significativa.
- Cuando la participación en el mercado por parte de los competidores más importantes se encuentra disminuyendo, mientras que las ventas totales de la industria están aumentando.

- Cuando la correlación entre las ventas y gastos de mercadeo ha sido históricamente alta.
- Cuando las economías de escala aumentadas dan ventaja competitiva importante.

b) Estrategia de Desarrollo del Mercado: Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas. Este tipo de estrategia puede aplicarse cuando el propietario de un restaurante que construye uno idéntico en un pueblo cercano. Su aplicación se hará cuando se presenten las siguientes situaciones:

- Cuando se encuentran disponibles nuevos canales de distribución que son confiables, de bajo costo y buena calidad.
- Cuando una organización tiene mucho éxito en sus actividades.
- Cuando existen nuevos mercados no saturados o sin explotar.
- Cuando una empresa posee tanto los recursos humanos como de capital necesario para administrar operaciones ampliadas.
- Cuando una organización tiene capacidad excesiva de producción.
- Cuando la industria básica de una organización se está volviendo rápidamente a escala mundial.

c) Estrategia de Desarrollo del Producto: Busca mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual. Cuando una empresa introduce un nuevo producto. Las pautas para su aplicación serán:

- Cuando una organización tiene productos exitosos que se encuentran en la etapa de madurez; en este caso la idea es atraer clientes satisfechos para que prueben los nuevos productos (mejorados), con base a su experiencia positiva con los productos o servicios actuales de la organización.

- Cuando una organización compite en una industria que se caracteriza por rápidos desarrollos tecnológicos.
- Cuando los competidores importante ofrecen productos de mejor calidad a precios comprables.
- Cuando una organización compite en una industria con mucho crecimiento.
- Cuando una organización tiene capacidad de investigación y desarrollo especialmente fuertes.

INTEGRATIVAS

a) Estrategia de Integración hacia Adelante. Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas. Así como cuando General Motors compra sus distribuidores de autos y Walt-Mart adquiere una flota de camiones. Este tipo de estrategias es conveniente aplicarla cuando:

- Cuando los distribuidores actuales de una organización son especialmente costosos, poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad es tan limitada que esto ofrece una ventaja competitiva a las empresas que se integran hacia adelante.
- Cuando una empresa compite en una industria creciente y se espera que continúe creciendo aceleradamente; este factor se debe a que la integración hacia adelante reduce la habilidad de una organización para diversificarse en caso de que su industria básica falle.
- Cuando una organización posee tanto recurso humano como de capital necesario para administrar el nuevo negocio de distribuir sus propios productos.

- Cuando las ventajas de la producción estable son especialmente buenas; esta consideración se debe a que una organización puede aumentar la predictibilidad de la demanda para sus productos mediante la integración hacia adelante.
- Cuando los distribuidores actuales o minoristas tienen grandes márgenes de rentabilidad; esta situación sugiere que una empresa podría de forma rentable distribuir sus propios productos y fijarles precios de forma más competitiva mediante la integración hacia adelante.

b) Estrategia de Integración hacia Atrás. Busca la propiedad o un mayor control sobre proveedores. McDonald's compra un rancho de ganado, la cadena de Hoteles Holiday Inn adquiere una fábrica de muebles. Esta estrategia se debe aplicar cuando:

- Cuando los proveedores actuales de una organización son especialmente costosos o poco confiables o incapaces de suplir las necesidades de la empresa en cuanto a partes, componentes, conjuntos o materias primas.
- Cuando el número de proveedores es reducido y el número de competidores grande.
- Cuando una organización compite en una industria que crece rápidamente; este factor se debe a que las estrategias de tipo integrativo (hacia adelante, hacia atrás y horizontal) reduce la habilidad de una empresa para diversificarse en una industria decreciente.
- Cuando una organización posee tantos los recursos humanos como de capital necesarios para administrar el nuevo negocio de suministrar sus propias materias primas.

- Cuando las ventajas de precios estables son especialmente importantes; este factor se debe a que una organización puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio asociado de sus productos mediante la integración hacia atrás.
- Cuando los proveedores actuales tienen altos márgenes de rentabilidad como hecho que sugiere que el negocio de suministrar productos y servicios en una industria dada es una actividad productiva.
- Cuando una organización necesita adquirir un recurso necesario de forma rápida.

c) Estrategia de Integración Horizontal. Busca la propiedad o mayor control de los competidores. Se puede mencionar la compra de la Getty por la Texaco; o compra de bancos pequeños por parte de bancos grandes. Para su aplicación se deben de presentar alguna de las siguientes causas:

- Cuando una organización puede ganar características monopolísticas en un área o región particular sin tener problemas con el gobierno federal por tratar en forma sustancial de reducir la competencia.
- Cuando una organización compite en una industria creciente.
- Cuando economías de escala aumentadas suministran ventajas competitivas importantes.
- Cuando una organización posee tanto el capital como el talento humano necesarios para administrar de forma exitosa una organización ampliada.
- Cuando los competidores están fallando debido a la falta de conocimiento gerencial o a la necesidad de un recurso particular que su empresa posee; tener en cuenta que la integración horizontal no sería adecuada en caso de

que a los competidores les esté yendo mal debido a una declinación general de las ventas en la industria.

DIVERSIFICADAS.

a) Estrategia de Diversificación Concéntrica. Añadir nuevos productos pero relacionados. Así como cuando un banco compra una compañía de seguros. Las pautas para su aplicación estarán regidas:

- Cuando una organización compite en una industria de lento o nulo crecimiento.
- Cuando la adición de nuevos productos relacionados significaría un incremento en las ventas de productos actuales.
- Cuando nuevos productos relacionados se pueden ofrecer a precios altamente competitivos.
- Cuando nuevos productos relacionados tiene niveles estacionales de ventas que contrarrestan los picos y valles existentes en la organización.
- Cuando los productos de una organización están al momento en la etapa de declinación del ciclo de vida.
- Cuando una organización posee un equipo gerencial fuerte.

b) Estrategia de Diversificación de Conglomerado. Añadir nuevos productos no relacionados. Así como la Empresa de Cosméticos Mary Kay adquiere una empresa de procesamiento de alimentos. Para desarrollar este tipo de estrategias se deben de analizar las siguientes pautas:

- Cuando la industria básica de una empresa pasa por una disminución en las utilidades y ventas anuales.
- Cuando una organización posee tanto el capital como el talento gerencial requeridos para competir de forma exitosa en una nueva industria.

- Cuando la organización posee la oportunidad de adquirir un negocio no relacionado que representa una oportunidad atractiva de inversión.
- Cuando existe sinergia financiera entre la firma adquiriente y la empresa adquirida. Una diferencia clave entre diversificación concéntrica y de conglomerado está en que la primera debe basarse en cierto factor común con respecto a mercado, productos o tecnología, mientras que la segunda se debe basar más que todo en consideraciones de utilidad.
- Cuando los mercados existentes por los productos actuales de una organización se encuentran saturados.
- Cuando a una organización la pudiera ofertar alguna acción antimonopolística, habiéndose dicha empresa concentrado históricamente en una industria única.

c) Estrategia de Diversificación Horizontal. Añadir productos nuevos, no relacionados para clientes actuales. Industrias Sheraton comienza a vender gasolina. Las pautas para su aplicación se basan:

- Cuando los ingresos obtenidos de los productos o servicios actuales de una organización se verían incrementados de forma significativa mediante la incorporación de nuevos productos, no relacionados.
- Cuando una organización participa en una industria muy competitiva o con ningún crecimiento, tal como lo indican los bajos márgenes de ganancia y retorno de la industria.
- Cuando los actuales canales de distribución de una organización se pueden usar para el mercadeo de nuevos productos o clientes actuales.
- Cuando los nuevos productos tiene patrones de venta contra-cíclicos en comparación con los productos actuales de una organización.

OTRAS

a) Estrategia de Asociaciones. Una empresa que trabaja con otra en un proyecto especial. Empresas de comida y bebidas que trabajan en conjunto. Las pautas de su aplicación pueden ser:

- Cuando una organización de propiedad privada se asocia con una empresa poseída por el público; hay alguna ventaja en cuanto a la empresa de propiedad privada, como ser de propiedad cerrada; en las empresas de propiedad de gran número de personas, también hay la ventaja de tener acceso a la emisión de acciones como fuente de capital. A veces, las ventajas únicas de ser de propiedad pública o privada pueden combinarse de forma sinérgica en una asociación.
- Cuando una empresa nacional forma una empresa conjunta con una compañía extranjera, la asociación puede dar a la compañía doméstica la oportunidad de obtener gerencia local en un país extranjero, reduciendo así riesgos de expropiación y de acoso por parte de funcionarios del país anfitrión.
- Cuando las capacidades distintivas de dos o más firmas se complementan recíprocamente, especialmente bien.
- Cuando un proyecto es especialmente muy rentable pero requiere de recursos abrumadores y grandes riesgos.
- Cuando dos o más empresas pequeñas tienen problemas en cuanto a competir con una firma más grande.
- Cuando existe la necesidad de reducir rápidamente una nueva tecnología.

b) Estrategia de Reducción. Una empresa que se reestructura mediante reducción de costos y de activos para disminuir declinación en ventas. Así como la Aerolínea Braniff anuncia el 24 de octubre de 1984 que elimina su servicio a

diez ciudades importantes de Estados Unidos. Para implementar este tipo de estrategia se tienen que considerar las siguientes pautas:

- Cuando una empresa es especialmente competente en cierta área pero ha dejado de cumplir con sus objetivos y metas a través del tiempo de forma consecuente.
- Cuando una organización es uno de los competidores más débiles de una industria específica.
- Cuando una empresa se encuentra abrumada por la ineficacia, la baja rentabilidad, el desgano de los empleados y las presiones de los accionistas que buscan mejorar el rendimiento.
- Cuando una organización ha dejado de aprovechar oportunidades externas, de reducir a un mínimo las amenazas externas, debe sacar ventaja de las fortalezas internas y de vencer las debilidades internas a través del tiempo, o sea cuando los gerentes estratégicos de la organización ha fracasado (y han sido posiblemente reemplazados por individuos más competentes).
- Cuando una organización ha crecido tanto y tan rápidamente que se requiere una organización interna importante.

c) Estrategia de Desposeimiento. Venta de una división o parte de una organización. Holiday Inn vende Delta Steamship Lines por \$96 millones. Su aplicación se verá regida por las siguientes pautas:

- Cuando una organización lleva a cabo una estrategia de reducción y no logra las mejoras requeridas.
- Cuando una división necesita para ser competitiva más recursos de los que la empresa puede suministrar.
- Cuando una división es responsable del mal desempeño general de la firma.

- Cuando una división no se adapta bien al resto de la organización; esto puede producirse debido a mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades radicalmente diferentes.
- Cuando se requiere una gran suma de dinero en efectivo rápidamente y ella no se puede obtener de forma razonable de otra fuente.
- Cuando una acción antimonopolística del gobierno amenaza a una organización.

d) Estrategia de Liquidación. Venta de todos los activos de la empresa, por partes, por su valor tangible. Liquidación de De Loreal Motors Company en 1984.

Se deben considerar las siguientes pautas para su aplicación:

- Cuando una organización ha llevado a cabo tanto estrategias de reducción como de desposeimiento y ninguna de ellas ha sido fructífera.
- Cuando la única alternativa de una organización es la quiebra; la liquidación representa un medio ordenado y planificado para obtener el mayor dinero posible de los activos de una empresa. Una empresa puede verse legalmente en quiebra primero y después liquidar varias divisiones con el objeto de obtener el capital deseado.
- Cuando los accionistas de una firma pueden reducir a un mínimo sus pérdidas mediante la venta de los activos de una organización.

e) Estrategia de Combinación. Una organización que sigue dos o más estrategias simultáneamente. K-Mart compra Pay Less Drug Stores en 1985 y Waldenbooks en 1984.

Estos son los diferentes tipos de estrategias existentes que se pueden aplicar en las organizaciones, el siguiente paso dentro de este paso es analizar lo que denominamos como Sistema de Control Estratégico.

3.8 SISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO:

Muchas personas que no estén del todo involucradas en la realización de este tipo de procesos, pudieran suponer que la finalización del proceso de planeación estratégica, se da con la publicación del documento interno en el cual analizan todos estos aspectos, lo cual resulta totalmente falso si pensamos en la Planeación Estratégica, como un proceso integral que requiere de controles y evaluaciones que nos permitan determinar si llegaron a los resultados.

Así pues, dentro del Sistema de Control Estratégico se determina el tipo de evaluación que se va realizar de cada uno de los procesos. Es evidente que cada estrategia tiene características y especificidades únicas, esta situación trae como consecuencia que se deba realizar un análisis para determinar que tipo de control se requiere para cada tipo de estrategia, todo ello en función de las características de cada situación en particular.

Bajo estas condiciones, resulta de vital importancia que conozcamos los diferentes tipos de control estratégico, con el objeto de determinar en términos generales la aplicabilidad de cada uno de ellos:

FEED BACK: En este tipo de control estratégico, se establecen primeramente los objetivos, y el proceso de control se hace en función de lo que se ha establecido previamente y no en función de los resultados de un proceso. Este tipo de control estratégico se caracteriza por que el control empieza con la determinación de una meta específica para cada proceso, la cual termina siendo la base para determinar si los resultados fueron buenos o malos.

CONTROL CONCURRENTENTE: Este tipo de control estratégico a diferencia del anterior, se caracteriza por establecer procesos de evaluación continua, es decir el control no inicia antes de arrancar las acciones como en el Feed Back, ni se da al finalizar las actividades como en el Feed Forward que analizaremos más adelante. El control concurrente requiere de un seguimiento muy continuo que permita obtener conclusiones previas. Ideal para estrategias a largo plazo que requieran de un seguimiento previo que permita hacer correcciones, que de no hacerse antes sería falta para la estrategia, ese es el caso fundamentalmente de actividades de tipo financiero.

FEED FORWARD: El sistema de control estratégico Feed Forward, se caracteriza porque la evaluación de los resultados se da únicamente al finalizar los procesos, no es un control continuo, ni previo, así pues, los directivos analizan los resultados en una reunión final en la que se analizan todos los aspectos importantes, que se dieron mientras se desarrollaron las actividades.

De estos sistema de control estratégico, se pueden derivar diversas conclusiones, algunas pueden ser muy positivas, razón por la cual en la mayoría de los casos los directivos pueden optar por reafirmarlas y darles seguimiento.

Existen otros casos, donde los resultados no son tan afortunados, debido entre otras razones factores que pueden ser de tipo interno o externo, es evidente que los resultados negativos harían necesario un análisis detallado de las causas que dieron origen a las fallas, por otra parte una de las soluciones más viables sería reorientar las estrategias, a este proceso se le denomina: Reestructuración estratégica.

La REESTRUCTURACIÓN ESTRATÉGICA consiste en el planteamiento de una serie de estrategias alternativas a cada plan, estas opciones dotan al plan de una gran fortaleza, ya que se basan en estudios previos que permiten determinar los factores y supuestos que harían fallar a los planes, de esta manera estas estrategias alternas responden a riesgos muy específicos. Los planes ganan bastante solidez y si en un momento dado, los directivos descubren que la estrategia no es adecuada, hay opciones alternas que le dan certidumbre al proceso en general.

Aunado a la Reestructuración estratégica existe el PLAN DE CONTINGENCIA, que se basa en una serie de supuestos o premisas del macro ambiente tales como: Cambios dramáticos en la situación política ó económica de la región. De igual manera, se formulan estrategias que responden a esas situaciones, así pues ante cambios dramáticos, se pueden tener planes alternos que respondan a ellos. Con este tema concluye el Capitulo Número III, ahora pasemos al estudio de otro tema bastante interesante, en el cual se analizan los diferentes tipos de planes estratégicos: de finanzas, mercadotecnia, recursos humanos y producción.

CAPITULO 4 CASO PRÁCTICO ISA DE MICHOACAN S.A.

4.1 ANTECEDENTES DEL PROYECTO:

Una de las condicionantes necesarias para la titulación de un estudiante universitario, es la elaboración de un proyecto de investigación denominado tesis, que representa un pasaporte para poder presentar el llamado “examen recepcional”, bajo esta premisa decidimos tomar este investigar y desarrollar este trabajo, esos son en términos generales los antecedentes de este proyecto en particular.

4.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se presenta una descripción detallada de la metodología que se desarrollo para realizar este trabajo.

4.2.1 OBJETIVO GENERAL:

Establecer una propuesta de Planeación Estratégica para el despacho de Consultoría ISA de Michoacán.

4.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar una propuesta de Planeación Estratégica, especialmente diseñada para una micro empresa del sector servicios, que únicamente cuenta con tres trabajadores y socios.
- Identificar la importancia del proceso de Planeación Estratégica, para el desarrollo de las organizaciones.

- Proponer un modelo de Planeación Estratégica, en el cual los planes se realicen de manera conjunta y exista una correlación entre todas y cada una de las áreas funcionales de una empresa

4.2.3 JUSTIFICACIÓN:

Podríamos hacer una larga descripción de razones por las cuales se realiza el desarrollo de esta propuesta de Planeación Estratégica, pero en realidad la elaboración de este trabajo se justifica por tres factores fundamentalmente:

- **Importancia de la Planeación Estratégica:** Los procesos de Planeación Estratégica integral, son indispensables en la construcción de cualquier tipo de organización, representa una herramienta indispensable para la gerencia y un elemento básico para formular los lineamientos necesarios que signifiquen la guía para el desarrollo de la empresa en el futuro.
- **Tipo de negocio:** Aunada a la importancia del proceso de Planeación Estratégica en las empresas, existe un rubro dentro de la prestación de servicios profesionales que es fundamental en la consolidación de la micro y pequeña empresa en la región, representa un elemento básico para la transformación económica de la comunidad.
- **Propuesta aplicable:** En este sentido se busca desarrollar una propuesta factible, que represente una muestra del tipo de trabajo y procesos necesarios para elaborar un trabajo de estas características.

4.2.4 HIPÓTESIS:

“La elaboración de una propuesta de plan estratégico general para una microempresa del sector servicios denominada ISA de Michoacán S.A., 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”

4.2.5 REQUERIMIENTOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN:

Para elaborar un trabajo de esta magnitud es necesario obtener información de diversas fuentes que pueden ir desde la investigación hemerográfica, bibliográfica y electrónica, estas fuentes de información son muy útiles ya que permiten que el proyecto se realice, bajo un sustento informativo lo suficientemente sólido como para darle solidez al proceso en general.

Esta información debe armarse y ordenarse de manera tal que represente una guía para la elaboración del proyecto en general. En ocasiones pudiéramos suponer que la realización de un proceso de este tipo, es un trabajo complejo y poco alentador, lo cual representa una falsa idea, ya que en la realización de un proyecto de este tipo se requiere combinar dos aspectos muy importantes: Uno es la creatividad para generar estrategias, y por otro lado un arduo trabajo de investigación, que le de un marco normativo a esa creatividad.

4.2.6 MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

Primeramente se realizó una entrevista con el principal socio de la empresa el Ing Javier Madrigal Jacobo, para plantearle la posibilidad de desarrollar un trabajo como éste, en ese sentido hubo gran apertura de su parte para darnos

información y datos de su empresa, por otra parte cabe señalar que desde hace algún tiempo, el que escribe ha venido interviniendo en la realización de proyectos de inversión en ese despacho, aproximadamente desde que inicio el 9º semestre de la licenciatura, razón por la cual se tiene acceso y contacto directo con las situaciones y argumentos planteados dentro de esta investigación. De igual manera cabe destacar que esta empresa no cuenta con Plan estratégico alguno, razón por la cual la propuesta se diseño desde cero prácticamente, en esta intervino de manera muy importante el Ing. Javier Madrigal Jacobo quien propuso elementos y autorizo la exposición de los datos aquí presentados.

Para que el desarrollo de la propuesta tuviera que ver con la teoría existente de estos temas se utilizó la Investigación documental. Debido a que es necesario recolectar información para poder desarrollar nuestra propuesta basados en datos reales, la investigación documental realizada tiene que ver con la búsqueda de cotizaciones de precios, investigación teórica de modelos de planeación estratégica y recopilación de datos útiles para la elaboración de cada uno de los planes.

4.2.7 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL CASO PRÁCTICO.

El caso práctico de este proyecto de investigación, plantea el desarrollo de un proceso de planeación estratégica para despacho de consultoría empresarial ISA de Michoacán. El proceso de planeación estratégica descrito en este capítulo consiste en el establecimiento de un plan general que contiene:

- **Declaración de misión:** Se realiza una declaración de la misión organizacional.

Declaración de visión: De igual manera se establece la declaración de la visión organizacional, que representa en términos sencillos el lugar en el lugar espero que este la organización al finalizar el plan estratégico.

Valores de la empresa: Estos representa el fundamento y base ética, que debe guiar el comportamiento de los integrantes del despacho.

Filosofía empresarial: Es la base teórica que enuncia el compromiso de la organización, con diversos sectores y áreas con las cuales interactúa.

Objetivos Generales: Representan los logros que pretende alcanzar la empresa, que en este caso es el despacho, al finalizar estos son muy puntuales y se refieren a factores muy concretos que de lograrse, potenciarían el desarrollo de la empresa.

Políticas de la empresa: Son los lineamientos generales que guían las acciones de los consultores que integran el despacho.

Análisis Interno de la Organización: Es un estudio detallado de los factores internos, que intervienen en el desarrollo de una empresa, en ese sentido y para hacer un análisis más detallado y completo, el análisis interno se realizo por cada una de las áreas funcionales de la empresa. Por otra parte cabe destacar que una de las cualidades de este plan estratégico, es que dentro del estudio de cada área funcional se proponen estrategias, programas de actividades y sistema de control estratégico específicos en cada caso, lo que permite un estudio de las actividades más concreto y un proceso de planeación flexible, que atiende cada una de las circunstancias de cada área funcional de la empresa.

- **Finanzas:** Es un área funcional del despacho de consultoría ISA de Michoacán
- **Descripción de la situación actual:** Es una breve descripción de las condiciones y aspectos, que tienen que ver con esa área funcional dentro de la empresa.
- **Análisis de conclusiones de situación actual:** En este apartado se analiza la información descrita en el diagnóstico y se obtienen conclusiones concretas de la situación actual de esa área en particular.
- **Metas:** Son objetivos a corto plazo, que se deben alcanzar en un periodo corto de tiempo, están establecidos por área funcional para que en cada área se tenga claro que se tiene que obtener.
- **Estrategias:** Son cursos de acción que permiten que la empresa, cumpla las metas y objetivos planteados en el plan en general y de manera específica en cada una de las áreas funcionales de la organización.
- **Programa de actividades y control estratégico:** El programa de actividades representa las actividades necesarias para el desarrollo de las estrategias, mientras que en el control estratégico, se plantea la manera como se evaluarán los resultados de la aplicación de las estrategias.

Mercadotecnia: Es un área funcional del despacho de consultoría ISA de Michoacán

- **Diagnóstico de la situación actual:** Es una breve descripción de las condiciones y aspectos, que tienen que ver con esa área funcional dentro de la empresa.

- **Análisis de conclusiones de situación actual:** En este apartado se analiza la información descrita en el diagnóstico y se obtienen conclusiones concretas de la situación actual de esa área en particular.
- **Metas:** Son objetivos a corto plazo, que se deben alcanzar en un periodo corto de tiempo, están establecidos por área funcional para que en cada área se tenga claro que se tiene que obtener.
- **Estrategias:** Son cursos de acción que permiten que la empresa, cumpla las metas y objetivos planteados en el plan en general y de manera específica en cada una de las áreas funcionales de la organización.
- **Programa de actividades:** El programa de actividades representa las actividades necesarias para el desarrollo de las estrategias, mientras que en el control estratégico, se plantea la manera como se evaluarán los resultados de la aplicación de las estrategias.

Recursos Humanos: Es un área funcional del despacho de consultoría ISA de Michoacán

- **Diagnóstico de la situación actual:** Es una breve descripción de las condiciones y aspectos, que tienen que ver con esa área funcional dentro de la empresa.
- **Análisis de conclusiones de situación actual:** En este apartado se analiza la información descrita en el diagnóstico y se obtienen conclusiones concretas de la situación actual de esa área en particular.
- **Metas:** Son objetivos a corto plazo, que se deben alcanzar en un periodo corto de tiempo, están establecidos por área funcional para que en cada área se tenga claro que se tiene que obtener.

- **Estrategias:** Son cursos de acción que permiten que la empresa, cumpla las metas y objetivos planteados en el plan en general y de manera específica en cada una de las áreas funcionales de la organización.
- **Programa de actividades:** El programa de actividades representa las actividades necesarias para el desarrollo de las estrategias, mientras que en el control estratégico, se plantea la manera como se evaluarán los resultados de la aplicación de las estrategias.

Producción: Es un área funcional del despacho de consultoría ISA de Michoacán

- **Diagnóstico de la situación actual:** Es una breve descripción de las condiciones y aspectos, que tienen que ver con esa área funcional dentro de la empresa.
- **Análisis de conclusiones de situación actual:** En este apartado se analiza la información descrita en el diagnóstico y se obtienen conclusiones concretas de la situación actual de esa área en particular.
- **Metas:** Son objetivos a corto plazo, que se deben alcanzar en un periodo corto de tiempo, están establecidos por área funcional para que en cada área se tenga claro que se tiene que obtener.
- **Estrategias:** Son cursos de acción que permiten que la empresa, cumpla las metas y objetivos planteados en el plan en general y de manera específica en cada una de las áreas funcionales de la organización.
- **Programa de actividades:** El programa de actividades representa las actividades necesarias para el desarrollo de las estrategias, mientras que en el control estratégico, se plantea la manera como se evaluarán los resultados de la aplicación de las estrategias.

Análisis Externo: Es un estudio y análisis detallado de los factores principales, que representan el entorno de la empresa.

- **Diagnóstico de la situación actual en Política:** Es un análisis de la situación actual de la Política nacional, sus proyecciones a futuro y las consecuencias que estos acontecimientos tendrían en el desarrollo de la organización.
- **Diagnóstico de la situación actual en Economía:** Es un análisis de la situación actual de la Economía nacional, sus proyecciones a futuro y las consecuencias que estos acontecimientos tendrían en el desarrollo de la organización.
- **Diagnóstico de la situación actual en Aspectos jurídico-normativos:** Es un análisis de la situación actual de la normatividad y las leyes mexicanas, las probables nuevas leyes o modificaciones que puede haber en las ya existentes y las consecuencias que estos cambios tendrían en el desarrollo de la organización.
- **Diagnóstico de la situación actual en Aspectos culturales:** Es un estudio de la situación actual de la cultura en México, en función de aquellos aspectos que afectan al despacho, principalmente la ideosincracia de las personas.
- **Análisis de la situación actual de la competencia:** Se estudia los principales despachos de consultoría, que se establecen en la ciudad, sus fortalezas y debilidades.
- **Desarrollo de Estrategias:** Para cada uno de los aspectos analizados en el diagnóstico externo, se desarrolla una estrategia que contiene su programa de actividades y su sistema de control estratégico.

Análisis FODA: Del análisis interno y externo se puede construir lo que denominamos matriz foda, que resume las fortalezas y debilidades internas de la empresa (derivado del análisis interno) además de las oportunidades y amenazas externas (obtenidas del análisis externo).

Programas de Trabajo: En este apartado se retoman los programas de actividades definidos en cada una de las estrategias.

Presupuesto del plan estratégico: Se define un presupuesto estratégico, que como se mencionará más adelante, no necesariamente es financiado por recursos de la propia empresa. En el se define un gasto estimado que representa la aplicación de cada estrategia del plan.

Sistema de Control estratégico: Se retoman los sistemas de control de cada una de las estrategias planteadas.

Plan de contingencia: Este se basa en una serie de supuestos o premisas del macro ambiente tales como: Cambios dramáticos en la situación política ó económica de la región. De igual manera, se formulan estrategias que responden a esas situaciones, así pues ante cambios dramáticos, se pueden tener planes alternos que respondan a ellos.

4.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA:

Esta es la base de teórica de nuestro proyecto, ahora es necesario pasar al desarrollo mismo de la propuesta, el cual se muestra a continuación:

4.3.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA O NEGOCIO:

4.3.1.1 NOMBRE DE LA EMPRESA: ISA de Michoacán S.A. de C.V.



4.3.1.2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO:

Es un despacho de Consultoría de Negocios, integrado por un equipo de profesionales comprometidos con la calidad y la satisfacción de los clientes, que opera con procedimientos y metodologías propios, ofreciendo diversos tipos de servicios como: Elaboración de proyectos productivos, Diagnósticos y procesos de consultoría para empresas además de Asistencia Técnica y Capacitación.

4.3.1.3 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO:

Esta agencia de consultoría ofrece tres tipos de servicios fundamentalmente los cuales se brindan de manera integral, es decir incluyendo un proceso de seguimiento post-consultoría y fortalecimiento organizacional.

ELABORACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN:

Los proyectos de inversión que se elaboran dentro del equipo de consultoría se pueden clasificar en tres categorías.

1. **Proyectos sociales:** Este tipo de proyectos están directamente vinculados con la búsqueda de apoyos federales, estatales y municipales para

microempresas, su objetivo fundamental es dotar de recursos económicos para pequeños emprendedores y microempresarios quienes desean, ya sea crear una empresa o consolidar una organización. Los principales clientes que demandan la elaboración de este tipo de proyectos son organizaciones sociales, emprendedoras particulares.

2. **Proyectos privados:** Estos proyectos responden a necesidades muy específicas de microempresarios o emprendedores, los cuales son muy parecidos a los proyectos sociales, con la diferencia de que los recursos obtenidos para realizar las inversiones, se obtienen de instituciones crediticias tales como: Bancos, Sofoles, Parafinancieras privadas entre otras más.
3. **Macroproyectos (Proyectos de impacto social y económico):** Estos proyectos como su nombre lo indica, representan inversiones de un monto económico bastante alto e implican un cambio en los ámbitos social y económico de una comunidad, en cuanto al origen de recursos que se obtienen en la mayoría de los casos son totalmente privados, aunque también se pueden dar mezclas de recursos.

ASISTENCIA TÉCNICA Y CAPACITACIÓN:

Uno de los elementos fundamentales para el desarrollo empresarial en nuestro país, son los procesos de Asistencia Técnica y capacitación, ya que permiten la actualización y aprendizaje de conocimientos técnicos, administrativos, financieros y de mercado por parte de los empresarios, los cuales encuentran soluciones y procesos de planeación basados en elementos muy sencillos, pero a la vez de alto impacto y adecuado perfectamente a sus necesidades. Estas actividades se llevarán a cabo durante el período que los clientes soliciten y se

adaptará a las circunstancias y necesidades específicas de cada una de las personas que lo soliciten.

4.3.1.4 ANTECEDENTES DEL DESPACHO:

Este proyecto surge de la detección de una necesidad en el mercado, por parte del Ing. Javier Madrigal Jacobo quien decide establecerse como despacho después de haber trabajado como evaluador financiero de diversas instituciones crediticias tales como: Banca Serfin y Bancomer. De esta manera en 1993 nace este despacho de consultoría que comienza a prestar servicios de elaboración de diagnósticos técnicos para empresas agropecuarias en la Ciudad de Morelia.

Desde ese momento a la fecha, la empresa ha venido sufriendo un proceso lento pero constante de transformación, que ha permitido la realización de diversos tipos de servicios, macroproyectos de impacto social y económico entre otros, que han colaborado en la consolidación de un proyecto que inicialmente comenzó de manera individual y en el día de hoy se encuentra integrado por tres consultores especializados.

4.3.1.5 UBICACIÓN:

La empresa se encuentra ubicada en el municipio de Uruapan del Estado de Michoacán.

Uruapan proviene de la palabra tarasca “uruapani” y significa “el florecer y fructificar de una planta al mismo tiempo”, por lo que se ha traducido como “lugar donde los árboles tienen siempre fruto”.

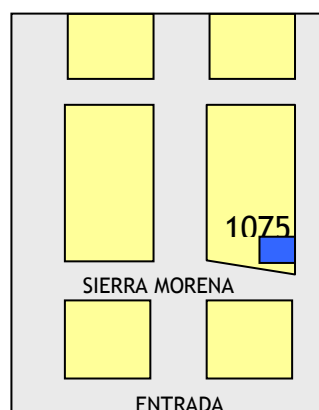
Se localiza al oeste del Estado, en las coordenadas 19°25' de latitud norte y 102°03' de longitud oeste, a una altura de 1, 620 metros sobre el nivel del mar. Limita al norte con Charapan, Paracho y Nahuatzen, al este con Tingambato, Ziracuaretiro y Taretan, al sur con Gabriel Zamora, y al oeste con Nuevo Parangaricutiro, Peribán y Los Reyes. Su distancia a la capital del Estado es de 120 km.

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.

En Uruapan existen cerca de 15 mil negocios establecidos de los cuales el 82% se dedican a la actividad comercial y de servicios y el 18% restante a la industria de transformación.

Microlocalización:

Las instalaciones de la empresa se encuentran ubicadas en el Fraccionamiento Don Vasco en la calle Sierra Morena # 1075.



4.3.2 MISIÓN:

Somos un grupo de profesionales especializados, dedicados a la prestación de servicios de consultoría a organizaciones, emprendedores y asociaciones sociales de la región, comprometidos con la calidad en el servicio y el desarrollo de procesos eficaces que brinden soluciones a nuestros clientes.

4.3.3 VISIÓN:

Ser una empresa líder en el segmento de mercado en el Estado de Michoacán, a través del establecimiento de procesos internos de mejora continua, que permitan el desarrollo de metodologías más eficaces que incrementen el grado de eficacia de los procesos.

4.3.4 VALORES:

Nuestros valores como organización son los siguientes:

- 1. Honestidad:** Uno de los elementos fundamentales para generar confianza entre clientes y consultores, es la honestidad que no significa otra cosa que actuar con rectitud, evitando caer en abusos de confianza, esa es la garantía fundamental que podemos ofrecer a nuestros clientes y el sustento ético que respalda todas las acciones de la organización.
- 2. Compromiso:** Entendiendo por compromiso el establecimiento de un vínculo con los clientes, en el cual los consultores tienen la obligación de poner todo su talento, capacidad y esfuerzo en aras de que los servicios sean eficaces.
- 3. Unión interna:** Uno de los elementos fundamentales en el desarrollo de una

empresa, es la unión grupal, que debe ser el reflejo de la integración de los intereses individuales a los intereses grupales. Es un elemento que no puede estar ausente en cualquier tipo de empresa independientemente de su naturaleza.

4.3.5 FILOSOFÍA:

Nuestra filosofía se puede resumir en la siguiente frase:

“Colaborar con el desarrollo de las organizaciones es nuestro compromiso, la excelencia es nuestro objetivo y la satisfacción de las necesidades de los clientes es nuestro por qué”

Esta frase la podemos dividir en tres partes:

- La primera de ellas nos habla del compromiso del despacho con el crecimiento de los clientes, no basta con brindar soluciones de corto plazo, es necesario diseñar estrategias que fortalezcan las perspectivas de las organizaciones a futuro.
- La segunda de ellas se refiere al objetivo de toda empresa, independientemente del giro del cual estemos hablando, que debe ser la excelencia de la misma, que depende fundamentalmente de la eficiencia desarrollada en los procesos internos y de la eficacia con que se cumplan los objetivos establecidos.
- La tercera de ellas tiene que ver con la explicación de la razón de ser del despacho, que es la satisfacción de las necesidades de los clientes.

4.3.6 OBJETIVOS GENERALES:

- Generar los recursos económicos necesarios, para sostener un proceso de crecimiento organizacional sostenido, que permita que la empresa sea rentable en términos económicos y que tenga perspectivas de desarrollo a futuro.
- Establecer un sistema de ventas fomenta la captación de diversos tipos de clientes como: productores agropecuarios, emprendedores y organizaciones empresariales entre otros, logrando con ello la creación de una cartera de clientes sólida en la región.
- Desarrollar procesos de consultoría empresarial, que logre la generación de alternativas de solución a las diversas problemáticas que viven las organizaciones, en sus diferentes áreas.
- Diseñar programas de asistencia técnica y capacitación, que contribuyan de manera sustancial, ya sea a la resolución de problemas internos muy específicos, o en el enriquecimiento del acervo técnico y cultural de los integrantes de la organización.
- Realizar de manera continúa y periódica actividades relacionadas con el proceso de capacitación de los consultores, con el objeto de mantenerse siempre a la vanguardia y elevar los niveles de efectividad de los servicios ofrecidos.

4.3.7 POLÍTICAS:

1. El desarrollo de los trabajos de Consultoría deberán realizarse, guardando los preceptos indicados por el código de ética de su profesión, salvaguardando en todo momento la integridad y seguridad de los clientes.

2. Toda persona que desee ingresar a la organización, deberá presentar la documentación necesaria, que compruebe un alto grado de calificación para desarrollar las actividades del puesto que pretende, de igual manera será necesario que compruebe su honestidad y compromiso ético y profesional.
3. Antes de realizar algún servicio de Consultoría es obligatorio realizar una investigación previa, que le permita a la empresa la honestidad o ausencia de ella que tiene en su caso el cliente. Desechando aquel servicio que se pueda brindar a personas con dudosa reputación.
4. En la realización de servicios de Consultoría, es obligación de los consultores escuchar las necesidades del cliente, absteniéndose de hacer juicios de valor que tengan afecten el desarrollo de los procesos.
5. El desarrollo de los servicios de Consultoría, deberá realizarse de acuerdo al plan de trabajo y de conformidad con las metodologías y requerimientos técnicos, establecidos para el desarrollo de ese servicio en particular.
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. Toda decisión de la empresa, deberá ser dada a conocer a los integrantes de la organización, antes de realizarse, para que a su vez estos puedan tener la opción de rechazarla o al menos de opinar acerca de ella.
8. Queda prohibido la prestación de servicios profesionales, para personas vinculadas consanguíneamente o que tengan un vínculo familiar cercano como es el caso del matrimonio, todo ello con el objeto de evitar conflictos de intereses.

4.3.8 ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

4.3.8.1 FINANZAS

Descripción y actividades del área funcional: Son las actividades que se realizan con el objeto de mantener un control eficiente de los recursos financieros, permitiendo que los resultados de la empresa sean adecuados en términos de rentabilidad.

- Registro de ingresos y egresos
- Presentación de obligaciones fiscales
- Elaboración de Estados Financieros
- Análisis Financiero
- Determinación de Presupuestos Internos
- Proyecciones de Financieras

Descripción de la situación actual

Para el análisis de la situación financiera actual a continuación presentamos, los tres estados financieros básicos de la empresa ISA de Michoacán, con el objeto de poder evaluar indicadores financieros muy específicos:

a) Balance General:

ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA INICIAL DE LA EMPRESA GBS CONSULTORÍA DE NEGOCIOS S.A.

Del 31 de Diciembre del año 2004

Activo		Pasivo	
Circulante		A corto plazo	
Efectivo	157696.74	Acreeedores Banc.	10000.00
Clientes	75000.00		
Rentas pag x ant	1300.00	Total a corto plazo	10000.00 10000.00
Total Circulante	233996.74	233996.74	
No Circulante		A largo plazo	
Equipo de Computo	18000.00	Acreeedores Banc	.00
Depreciación acum	5400.00	12600.00	
Equipo de Transp.	55000.00	Total a largo plazo	.00
Depreciación acum	16500.00	38500.00	Total pasivo
Muebles de Oficina	8500.00	5100.00	.00
Depreciación acum	3400.00		
Equipo de Oficina	2230.00		
Depreciación acum	1115.00	1115.00	
Total no Circulante		57315.00	
Total activo		291311.74	
		Capital contable	
		Capital social	148615.00
		Utilidad del ejercicio	132696.74
		Total capital	281311.74
		Total pas + cap	291311.74

Por política de la empresa, para depreciar activos fijos se utiliza el método de porcentaje aplicando a cada uno el 10% del valor del activo. El equipo de cómputo y de transporte lleva tres años depreciándose, mientras que los muebles de oficina tienen cuatro años de depreciación y el equipo de oficina tiene cinco años.

b) Estado de Resultados:

ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA ISA DE MICHOACÁN S.A.

Del 31 de Junio del 2004 al 31 de Junio del 2005

Ventas		775000.00
Costos Fijos	87600.00	
Costos Variables	465000.00	
Depreciación	8373.00	
Total de Gastos de Operación	560973.00	560973.00
Utilidad Bruta		214027.00
Gastos Financieros	.00	
Costo integral de financiamiento		.00
Utilidad antes de impuestos		214027.00
ISR del ejercicio	59927.56	
PTU del ejercicio	21402.70	
Total Impuestos	81330.26	81330.26
Utilidad Neta		132696.74

c) Flujo de Efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO DE LA EMPRESA ISA DE MICHOACÁN S.A. Del 31 de Junio del 2004 al 31 de Junio del 2005

Saldo Inicial		100000.00
Ingresos del Ejercicio		
Ingresos por ventas	700000.00	700000.00
Total de ingresos del ejercicio		800000.00
Egresos del Ejercicio		
Gastos fijos	87600.00	
Gastos Variables	465000.00	
Pago de ISR	59927.56	
Pago de PTU	21402.70	
Total egresos del ejercicio		642303.26
TOTAL EFECTIVO NETO		157696.74

La parte de las ventas que se registran en el periodo y no se pagaron están en la cuenta de clientes.

Memoria de Calculo del periodo:

Ingresos:

1. Elaboración de ocho proyectos de inversión y desarrollo de proceso de asistencia técnica y capacitación, para programa FAPPA (Fondo de apoyo a proyectos productivos) de la Secretaría de la Reforma Agraria, con un precio de \$ 50,000.00 cada uno, los cuales forman parte del apoyo directo al productor, razón por la cual no se cobra impuesto directo.
2. Elaboración de diez proyectos de inversión y desarrollo de proceso de asistencia técnica y capacitación, para programa PROMUSAG de la Secretaría de la Reforma Agraria, con un precio de \$ 18,000.00 cada uno, los cuales forman parte de un apoyo directo al productor, razón por la cual tampoco se cobra impuesto directo.

3. Elaboración de trece proyectos de inversión y desarrollo de proceso de asistencia técnica y capacitación, para programa FIFONAFE de la Secretaría de la Reforma Agraria, con un precio de \$15,000.00 cada uno, de los cuales no se cobra impuesto directo por las razones antes expuestas.

Costos Fijos:

1. Se paga un promedio de \$ 1,500.00 al mes por concepto de teléfono.
2. Se paga renta de oficinas por \$ 1,300.00 al mes.
3. Se tiene un gasto por Energía Eléctrica de \$ 800.00 al mes promedio.
4. Se paga un promedio de \$ 1,500.00 al mes por concepto de mantenimiento de las instalaciones.
5. Se gasta un promedio de \$ 1,500.00 al mes por concepto de gastos de transporte (Gasolina) y papelería.
6. Se pagan servicios de contador para presentación de impuestos por \$ 8,400 una vez al año.

Costos Variables:

1. Los consultores de la empresa cobran el 60% de cada uno de los servicios por concepto de comisión, dividiéndose el pago de la siguiente manera:
 - Coordinador General: 40%
 - Consultor A: 30%
 - Consultor B: 30%

Indicadores Financieros:

- Punto de Equilibrio: **28.26%**
- Relación Beneficio-Costo: **1.40**
- Razón de Circulante: **23.40**
- Razón de Deuda: **3.43%**
- Margen de utilidad: **17.12%**
- Rendimiento sobre el capital contable: **47.17%**
- Rotación de activos totales: **2.66**

Formulas:

$$R_{B/C} = \frac{\text{Ingresos Totales}}{C.Fijos+C.VARIABLES} \quad R_{CIR} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} \quad R_{DEU} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

$$M_{UT} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Totales}} \quad RCC = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital Contable}} \quad R_{ACT} = \frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

$$P_{EQ} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Ventas}-C.VARIABLES}$$

Análisis y Conclusiones de situación actual:

Con los resultados obtenidos de los estados financieros de la empresa, podemos establecer los siguientes aspectos, que resumen la situación financiera actual de la empresa.

- La empresa tiene un punto de equilibrio (28.26%), relativamente bajo, que le permite llegar al equilibrio económico, vendiendo poco menos del 30% de lo que vende actualmente, este es un resultado adecuado que nos habla de la solidez de la organización.

- Por cada peso que invierte la empresa en la realización de algún tipo de servicio se genera una ganancia de \$ 0.40 (R B/C = 1.40), esto nos habla de un margen de rentabilidad bastante alto por proceso de consultoría realizado.
- Por otra parte la empresa no tiene pasivos que comprometan en modo alguno la estabilidad de la organización, lo cual se comprueba por las razones de circulante y de deuda, así pues, se cuenta con un margen de holgura suficiente, para poder solicitar algún crédito externo ya que se tiene la capacidad de pago necesaria para respaldarlo.
- La empresa tiene un margen de utilidad sobre ventas de 17.12% y se pretende que se incrementen los niveles de rentabilidad, aunque en este caso cabe destacar que este indicador no se puede elevar mucho más debido a las comisiones que se pagan por servicio y el pago de obligaciones fiscales.

Metas:

1. Incrementar el margen de utilidad de la empresa en al menos un 4.5% durante los próximos cinco años de operación.
2. Evitar que los costos fijos de la empresa se incrementen por arriba del 4% anual, durante los próximos cinco años de actividades de la empresa.
3. Obtener recursos económicos que representen un monto de \$ 150000.00, para comprar dos nuevos vehículos para transporte y adquirir dos computadoras nuevas, con el objeto de incrementar la capacidad productiva; todo ello durante el año 2006.

Para reflejar el cumplimiento de estas metas en las Finanzas de la empresa, a lo largo del tiempo, se presentan los Estados Financieros de la empresa proyectados a cinco años con sus indicadores correspondientes.

BALANCE GENERAL PROYECTADO DE LA EMPRESA ISA DE MICHOACÁN S.A.					
Al 31 de Junio de cada año a partir del 2005					
Activo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Circulante					
Efectivo	\$224,459.14	\$359,090.59	\$512,112.56	\$685,475.88	\$881,328.53
Clientes	\$127,875.00	\$140,662.50	\$154,728.75	\$170,201.63	\$187,221.79
Rentas pag x ant	\$1,300.00	\$1,300.00	\$1,300.00	\$1,300.00	\$1,300.00
Total Circulante	\$353,634.14	\$501,053.09	\$668,141.31	\$856,977.51	\$1,069,850.32
No Circulante					
Equipo de Computo	\$38,000.00	\$38,000.00	\$38,000.00	\$38,000.00	\$38,000.00
Depreciación acum	\$9,200.00	\$13,000.00	\$16,800.00	\$20,600.00	\$24,400.00
Equipo de Transporte	\$185,000.00	\$185,000.00	\$185,000.00	\$185,000.00	\$185,000.00
Depreciación acum	\$35,000.00	\$53,500.00	\$72,000.00	\$90,500.00	\$109,000.00
Mobiliario de Oficina	\$8,500.00	\$8,500.00	\$8,500.00	\$8,500.00	\$8,500.00
Depreciación acum	\$4,250.00	\$5,100.00	\$5,950.00	\$6,800.00	\$7,650.00
Equipo de Oficina	\$2,230.00	\$2,230.00	\$2,230.00	\$2,230.00	\$2,230.00
Depreciación acum	\$1,338.00	\$1,561.00	\$1,784.00	\$2,007.00	\$2,230.00
Total No Circulante	\$183,942.00	\$160,569.00	\$137,196.00	\$113,823.00	\$90,450.00
Total Activo	\$537,576.14	\$661,622.09	\$805,337.31	\$970,800.51	\$1,160,300.32
Pasivo					
A Corto plazo					
Acreeedores Diversos	\$26,340.78	\$29,596.50	\$33,254.63	\$37,364.90	\$0.00
A Largo plazo					
Acreeedores Diversos	\$100,216.02	\$70,619.52	\$37,364.90	\$0.00	\$0.00
Total Pasivo	\$126,556.80	\$100,216.02	\$70,619.52	\$37,364.90	\$0.00
Capital Contable					
Capital Social	\$148,615.00	\$148,615.00	\$148,615.00	\$148,615.00	\$148,615.00
Utilidad del ejercicio	\$129,707.60	\$150,386.72	\$173,311.72	\$198,717.83	\$226,864.71
Utilidades ejer ant	\$132,696.74	\$262,404.34	\$412,791.07	\$586,102.78	\$784,820.61
Total Cap Contable	\$411,019.34	\$561,406.07	\$734,717.78	\$933,435.61	\$1,160,300.32
Total Pasivo + Capital	\$537,576.14	\$661,622.09	\$805,337.31	\$970,800.51	\$1,160,300.32

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO DE LA EMPRESA ISA DE MICHOACÁN S.A.					
Del 31 de Junio al 31 de Junio de cada año a partir del 2005					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$852,500.00	\$937,750.00	\$1,031,525.00	\$1,134,677.50	\$1,248,145.25
Costos Fijos	\$91,104.00	\$94,748.16	\$98,538.09	\$102,479.61	\$106,578.79
Costos Variables	\$511,500.00	\$562,650.00	\$618,915.00	\$680,806.50	\$748,887.15
Depreciación	\$23,373.00	\$23,373.00	\$23,373.00	\$23,373.00	\$23,373.00
Utilidad de operación	\$226,523.00	\$256,978.84	\$290,698.91	\$328,018.39	\$369,306.31
Gastos Financieros	\$17,317.19	\$14,419.61	\$11,163.89	\$7,505.76	\$3,395.49
Utilidad ant de imptos	\$209,205.81	\$242,559.23	\$279,535.02	\$320,512.63	\$365,910.82
ISR del periodo	\$58,577.63	\$67,916.58	\$78,269.81	\$89,743.54	\$102,455.03
PTU del periodo	\$20,920.58	\$24,255.92	\$27,953.50	\$32,051.26	\$36,591.08
Utilidad Neta	\$129,707.60	\$150,386.72	\$173,311.72	\$198,717.83	\$226,864.71

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO DE LA EMPRESA ISA DE MICHOACÁN S.A.					
Del 31 de Junio al 31 de Junio de cada año a partir del 2005					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial	\$157,696.74	\$224,459.14	\$359,090.59	\$512,112.56	\$685,475.88
Ingresos por crédito	\$150,000.00				
Pago de Servicios	\$724,625.00	\$797,087.50	\$876,796.25	\$964,475.88	\$1,060,923.46
Pago de Clientes	\$75,000.00	\$127,875.00	\$140,662.50	\$154,728.75	\$170,201.63
Ingresos Netos	\$1,107,321.74	\$1,149,421.64	\$1,376,549.34	\$1,631,317.18	\$1,916,600.97
Egresos					
Costos Fijos	\$91,104.00	\$94,748.16	\$98,538.09	\$102,479.61	\$106,578.79
Costos Variables	\$511,500.00	\$562,650.00	\$618,915.00	\$680,806.50	\$748,887.15
Pago de Capital	\$23,443.20	\$26,340.78	\$29,596.50	\$33,254.63	\$37,364.90
Pago de Intereses	\$17,317.19	\$14,419.61	\$11,163.89	\$7,505.76	\$3,395.49
Pago de ISR	\$58,577.63	\$67,916.58	\$78,269.81	\$89,743.54	\$102,455.03
Pago de PTU	\$20,920.58	\$24,255.92	\$27,953.50	\$32,051.26	\$36,591.08
Compra de vehículos	\$130,000.00				
Adq. de computadoras	\$20,000.00				
Pago de Acreedor banc	\$10,000.00				
Egresos Netos	\$882,862.60	\$790,331.06	\$864,436.78	\$945,841.30	\$1,035,272.44
Saldo Neto	\$224,459.14	\$359,090.59	\$512,112.56	\$685,475.88	\$881,328.53

Memoria de Calculo:

1. Las ventas se incrementan en un 10% anual.
2. Los costos fijos se incrementan en un 4% anual.
3. Los activos fijos nuevos al igual que los otros se deprecian con una tasa del 10%.
4. Se anexa tabla de amortización de apoyo de Fonaes:

El crédito se paga semestralmente teniendo como plazo cinco años con una tasa del 6% anual simple.

TABLA DE AMORTIZACIÓN (FONAES)					
Pago	Fecha	Pago	Intereses	Amortización	Deuda pend
0	20/03/2005	Inicio			\$150,000.00
1	20/09/2005	\$20,380.19	\$9,000.00	\$11,380.19	\$138,619.81
2	20/03/2006	\$20,380.19	\$8,317.19	\$12,063.01	\$126,556.80
3	20/09/2006	\$20,380.19	\$7,593.41	\$12,786.79	\$113,770.02
4	20/03/2007	\$20,380.19	\$6,826.20	\$13,553.99	\$100,216.02
5	20/09/2007	\$20,380.19	\$6,012.96	\$14,367.23	\$85,848.79
6	20/03/2008	\$20,380.19	\$5,150.93	\$15,229.27	\$70,619.52
7	20/09/2008	\$20,380.19	\$4,237.17	\$16,143.02	\$54,476.50
8	20/03/2009	\$20,380.19	\$3,268.59	\$17,111.60	\$37,364.90
9	20/09/2009	\$20,380.19	\$2,241.89	\$18,138.30	\$19,226.60
10	20/03/2009	\$20,380.19	\$1,153.60	\$19,226.60	\$0.00

TASA DE INTERÉS	6%
N PER	10
VALOR DEL PRES	-150000

Proyección de Indicadores Financieros:

Indicadores Financieros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de equilibrio	26.72%	25.26%	23.88%	22.58%	21.35%
Relación Beneficio-Costo	1.41	1.43	1.44	1.45	1.46
Razón Circulante	13.43	16.93	20.09	22.94	
Razón de Deuda	24%	15%	9%	4%	.00
Margen de Utilidad	15.21%	16.04%	16.80%	17.51%	18.18%
Rend s/ Cap Contable	31.56%	26.79%	23.59%	21.29%	19.55%
Rotación de Activos	1.59	1.42	1.28	1.17	1.08

Como se puede observar los resultados de las proyecciones son bastante buenos, ya que reflejan una estabilidad financiera y una solidez que le podría permitir en su caso realizar otras inversiones.

Cabe destacar que esta proyección se ha realizado con el objeto de mostrar la situación financiera de la empresa, sí se cumplen las metas de la misma establecidas en el plan, que como se puede observar se plantea el cumplimiento de todas, lo cual afecta sensiblemente los resultados económicos de la empresa.

Para alcanzar estas metas se plantean las siguientes una serie de estrategias concretas, relacionadas directamente con los resultados que obtuvieron, de igual se pretende que a través del seguimiento puntual de cada una de estas estrategias, se alcancen los resultados planteados en la proyecciones de indicadores financieros presentadas en la parte superior.

Estrategias Financieras

Estrategia 0001-FCO

Descripción General: Se trata de tener un manejo disciplinado de los recursos de la empresa, que evite fugas de capital innecesarios y sobre todo que evite que los costos fijos de la empresa, se eleven por arriba del 4% anual, durante los cinco años del proceso.

Actividades necesarias para implementar la estrategia

PROGRAMA DE ACTIVIDADES
Registro de operaciones cotidianas
Establecimiento de mecanismos de control interno
Firma de contratos multianuales con dueños de local
Negociación de precios proveedores
Uso racional de recursos como teléfono y luz
Firma de contratos anuales con servicio de mantenimiento

Estrategia 0002-FIN

Descripción general: Elaborar un proyecto de inversión con el objeto de adquirir recursos de un programa gubernamental, que en este caso sería específicamente Fonaes de la Secretaría de Economía.

Actividades necesarias para implementar la estrategia

PROGRAMA DE ACTIVIDADES
Contacto con personal de Fonaes
Elaboración del proyecto de inversión
Desarrollo de proceso de gestión
Adquisición de equipo de transporte y de computo

Estrategia 0003-FEF

Descripción General: Esta estrategia consiste en la vigilancia continua de las variables financieras de la empresa, con el objeto de tener un control adecuado

de la situación actual de la organización y tener un panorama claro de los aspectos positivos y negativos de la finanzas internas de la empresa.

Actividades necesarias para implementar la estrategia

PROGRAMA DE ACTIVIDADES
Elaboración de estados financieros
Seguimiento de indicadores financieros
Determinación de proyecciones económicas
Estudios de relaciones costo-beneficio
Evaluación anual de resultados financieros

Sistema de evaluación de cumplimiento de metas

Sistema de Control Estratégico CONTROL CONCURRENTE

Sistema que evalúa de manera continúa el desempeño

Programa anual de actividades

No.	Tareas	Responsable	1	2	3	4
1	Análisis Financiero de la organización	C. General				
2	Análisis Financiero de la organización	C. General				
3	Análisis Financiero de la organización	C. General				
4	Análisis Financiero de la organización	C.General				
5	Retroalimentación y correcciones	C. General				

4.3.8.2. MERCADOTECNIA

Descripción y actividades del área funcional: Se refiere al conjunto de acciones encaminadas a la comercialización de los servicios de Consultoría ofrecidos por la organización.

- Promoción de ventas
- Visitas a productores
- Diseño de estrategias de negociación
- Monitoreo del mercado
- Segmentación de mercado

Descripción de la situación actual:

A continuación se describen de manera breve los cuatro aspectos, que integran el proceso de Mercadotecnia, dentro del despacho ISA de Michoacán S.A., para que posteriormente se realice un análisis específico de cada uno de esos elementos.

Producto: Anteriormente se han descrito todos los productos que ofrece el despacho de consultoría, en este caso únicamente los mencionaremos para evitar reiteraciones innecesarias.

Elaboración de proyectos de inversión

- Proyectos sociales
- Proyectos privados
- Macroproyectos

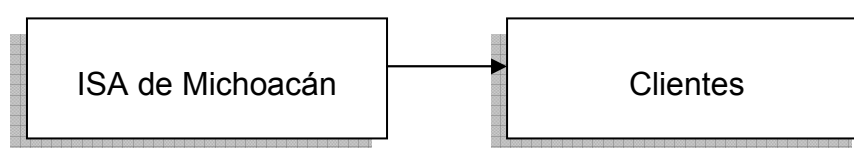
Asistencia Técnica y Capacitación

Precio: Resulta complicado establecer un precio fijo para el desarrollo de procesos de consultoría, en la mayoría de los casos estos se derivan de apoyos gubernamentales, en los cuales se combinan Elaboración de proyectos de inversión y como complemento procesos de Asistencia técnica y capacitación. A pesar de ello, podemos establecer que el pago a los consultores, es del 10% del apoyo total otorgado a los productores, así pues y con todas estas consideraciones, enlistamos los cobros que hace el despacho a los principales programas gubernamentales en los que participa:

Principales programas gubernamentales	
Concepto	Precio
Programa FAPPA	\$ 50000.00
Programa PROMUSAG	\$ 18000.00
Programa FIFONAFE	\$ 15000.00

Cada uno de los procesos incluye elaboración de proyecto de inversión y asistencia técnica y capacitación.

Plaza: La comercialización con los productores, asociaciones entre otros tipos de clientes, se da de manera directa se hace la negociación y se establecen las condiciones del proceso sin la necesidad de que intervenga intermediario alguno, razón por la cual podemos establecer el siguiente canal de comercialización:



Promoción: Debido a la naturaleza misma del proyecto y los requerimientos de la empresa, se desarrollan únicamente las siguientes actividades para promocionar la venta de los servicios del despacho:

- Visitas personales a productores y asociaciones
- Asistencia a cursos de capacitación, conferencias entre otras actividades para entregar publicidad del despacho (trípticos y tarjetas de presentación)

Análisis y diagnóstico de situación actual

- Los productos que ofrece el despacho tienen una gran demanda en la región, dadas las condiciones socioeconómicas de una entidad federativa, que dentro de sus actividades principales se encuentran la agricultura, ganadería y un derivado que es la agroindustria, en ese sentido los apoyos gubernamentales son fundamentales para el desarrollo de estas empresas, por otra parte estos apoyos requieren la elaboración de proyectos de inversión y el desarrollo de

procesos de asistencia técnica y capacitación, así pues la demanda de este tipo de servicios profesionales es bastante elevada. Además es importante señalar que para la venta de este tipo de productos ISA de Michoacán S.A. cuenta con una cartera de cliente importante dentro de la cual podemos señalar las siguientes organizaciones sociales:

- Asociación Nacional del Sector Agrario
 - Desarrollo Integral de la Mujer Michoacana
 - Mujeres Activas de Uruapan
- Los precios de los servicios que ofrece el despacho, no son fijados necesariamente por el equipo de consultoría, en la mayoría de los casos los recursos que otorga el gobierno a los productores, vienen etiquetados y precisamente uno de los conceptos que se especifican son el pago de los servicios profesionales, como lo señalamos anteriormente el pago consta del 10% del total de la inversión de los proyectos. Por otra parte es importante señalar que estos pagos le permiten a la empresa sobrevivir con márgenes de rentabilidad adecuados y no se requiere realizar algún tipo de cambio a los cobros.
 - Como lo hemos señalado anteriormente el proceso de negociación con los clientes se realiza de manera directa, sin la intermediación de personaje alguno, en este caso y por las características propias del giro del negocio, la coordinación del despacho no ha considerado necesario la búsqueda de intermediarios para encontrar clientes. Es importante recordar que los clientes dentro de este sector son bastante complicados y los procesos de negociación en muchas ocasiones tienen que ser desarrollados con demasiados cuidados, con el objeto de que los tratos se hagan cumplir, así pues la intervención

supuesta de intermediario, en la venta de los servicios es inviable, a menos que se limite únicamente a contactar al despacho con nuevos clientes, y que no intervenga en el desarrollo de las negociaciones.

- La promoción que realiza el despacho de sus servicios es limitada, y no tiene un alcance superior a ciertos clientes, con los cuales ya se han desarrollado servicios anteriormente, en ese sentido no se cree necesario buscar otras herramientas para promocionar los servicios de la empresa, lo cual termina limitando las posibilidades de expansión de la empresa, aunque con este punto de vista no este de acuerdo la coordinación del despacho que a final de cuentas toma las decisiones.
- Las ventas del despacho en el año 2005 fueron de \$775000.00, en el pasado han oscilado entre los \$ 500000.00 y los \$ 600000.00, razón por la cual este año fue uno de los mejores en cuanto a ventas, debido entre otras razones a que se encontró otro programa gubernamental, ya que anteriormente no se trabajaba para Fifonafe. Esto demuestra la importancia de la búsqueda de otros clientes y programas gubernamentales.

Metas:

- Incrementar las ventas del despacho en al menos un 10% anual sostenido durante los próximos cinco años de operación de la empresa.
- Ampliar la cartera de clientes de la empresa en al menos un 10% al año en los próximos cinco años.
- Entrar a nuevos nichos de mercado en empresas consolidadas, a través del ofrecimiento de nuevos servicios.

- Establecer un proceso de promoción que permita que se incremente en un 50% anual el número de productores y empresarios agroindustriales de la región, que conocen los servicios que ofrece el despacho.
- Consolidar la participación del despacho en programas como: Fappa, Promusag y Fifonafe.

Estrategias de Mercadotecnia:

Estrategia 0001-MPTO

Descripción General: Esta estrategia consiste en la ampliación de la gama de servicios que ofrece la empresa, lo que se pretende es aprovechar la amplia experiencia del equipo de consultores y comenzar a desarrollar procesos de consultoría integrales para empresas agropecuarias, los cuales consistirán esencialmente en el desarrollo de diagnósticos administrativos, de producción, de mercado y financieros, con el objeto de establecer planes de negocio específicos y estrategias que le permitan a la empresa solucionar los problemas detectados en los diagnósticos.

Diagnóstico administrativo y proceso de consultoría:

Este tipo de servicios se desarrolla en tres niveles específicamente, los cuales varían en función del tamaño de la empresa, el giro o actividad que se desarrolle, número de trabajadores etc. Dividiéndose como a continuación se muestra:

- **Proceso Categoría A:**

En este nivel se desarrolla un diagnóstico administrativo muy preciso y específico, con el objeto de evaluar la situación actual de la empresa, con esa información se

está en condiciones de formular una serie objetivos básicos, lo cuales deberán ser alcanzados mediante el seguimiento de una serie de estrategias muy específicas y servicios rápidos de alto impacto tales como contacto con clientes y proveedores. Este tipo de procesos es ideal para microempresas, pequeños negocios y changarros.

- **Proceso Categoría B:**

El proceso categoría B, se basa en el desarrollo de un diagnóstico administrativo, del cual se desprenden la elaboración de un proceso de planeación estratégica integral, en el cual se establecen objetivos a corto y mediano plazo, bastante concretos así como un plan de acción muy específico que permite la consecución de los mismos. Complementado con servicios de asesoría tales como: enlace con instituciones de gobierno, Los destinatarios de este tipo de servicios son empresas del sector: Agrícola, pecuario, agroindustrial y pequeñas empresas del sector comercio y servicios.

- **Proceso Categoría C:**

Este proceso es el más complejo de todos ya que además del diagnóstico administrativo desarrollado, y el proceso de planeación estratégica, se realizan servicios complementarios de mayor alcance tales como: Asistencia técnica y capacitación, vinculación e integración de redes empresariales, estudios de mercado entre otros. Este tipo de proceso se realiza en empresas medianas y grandes, y la profundidad del mismo puede variar según las necesidades del cliente.

Actividades necesarias para implementar la estrategia

PROGRAMA DE ACTIVIDADES
Diseño de metodología o adquisición de derechos de metodologías ya desarrolladas.
Elaboración de cuestionarios
Contacto con clientes potenciales
Diseño de publicidad para estos servicios
Desarrollo de procesos de consultoría

Estrategia 0002-MCON

Descripción general: Es necesario consolidar los clientes que tiene la empresa, así como la participación del despacho en los tres programas que participa actualmente, con el objeto de asegurar que los volúmenes de venta no disminuyan al menos en los próximos cinco años.

Actividades necesarias para implementar la estrategia

PROGRAMA DE ACTIVIDADES
Establecimiento de convenios con organizaciones.
Desarrollo de reuniones continuas con clientes.
Elevar compromiso con calidad de servicios.
Minimizar el porcentaje de observaciones a proyectos.
Desarrollar y mejorar metodologías de asistencia técnica y capacitación.

Estrategia 0003-MAF

Descripción General: Participar como prestadores de servicios profesionales en otros programas gubernamentales como Alianza para el campo, programas de capacitación de FIRA, entre otros. Esto permitirá que de manera inmediata se incrementen las ventas de la empresa y se amplíe la participación de mercado dentro del giro de la empresa.

Actividades necesarias para implementar la estrategia

PROGRAMA DE ACTIVIDADES
Contacto con clientes potenciales
Visitas a productores y reuniones con organizaciones del campo
Establecimiento de procesos de negociación
Elaboración de convenios con organizaciones y clientes
Iniciar proceso de certificación en FIRA
Participación en eventos, conferencias, cursos y procesos de capacitación de FIRA

Estrategia 0004-MPR

Descripción General: Esta estrategia consiste en establecer un proceso publicitario más amplio, en el que se busque incrementar la cartera de clientes de la empresa, es necesario realizar una serie de acciones publicitarias que fomenten las ventas de los servicios en sectores de la población cada vez más amplios. Esta línea de acción se trata de contactar personalmente a clientes de nuevos nichos de mercado como arrendadoras de activos fijos (tractores y maquinaria de trabajo), Sofoles, Intermediarios financieros entre otros actores económicos.

Actividades necesarias para implementar la estrategia

PROGRAMA DE ACTIVIDADES
Elaboración y diseño de publicidad
Visitas a arrendadoras de activo fijos
Visitas a Sofoles
Visitas a Intermediarios financieros
Establecimiento de reuniones periódicas con clientes potenciales
Asistencia a actividades donde se pueda establecer contacto con estos agentes económicos.

Sistema de evaluación de cumplimiento de metas

Sistema de Control Estratégico CONTROL CONCURRENTE

Sistema que evalúa de manera continúa el desempeño

Programa anual de actividades

No.	Tareas	Responsable	1	2	3	4
1	Análisis de mercado de la organización	C. General	■			
2	Análisis de mercado de la organización	C. General		■		
3	Análisis de mercado de la organización	C. General			■	
4	Análisis de mercado de la organización	C. General				■
5	Retroalimentación y correcciones	C. General				■

4.3.8.3 RECURSOS HUMANOS

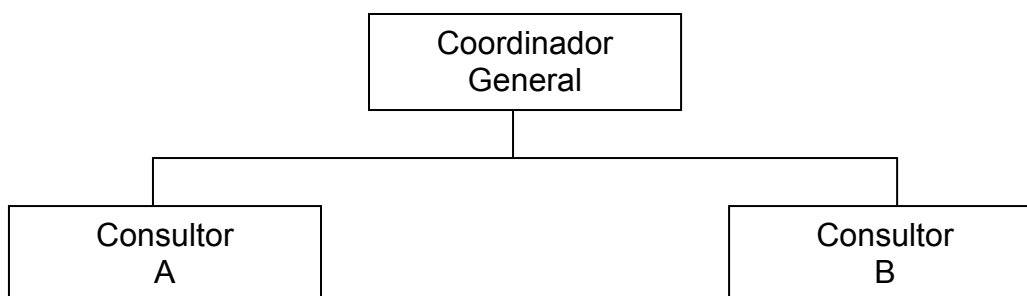
Descripción y actividades del área funcional: Son aquellas actividades referentes al manejo del proceso de Administración de personal

- Reclutamiento de personal
- Selección de personal
- Contratación de personal
- Pago de nómina
- Inscripción a IMSS, INFONAVIT
- Organización de cursos de Capacitación y Adiestramiento

Diagnóstico de situación actual

Para diagnosticar de mejor manera la situación actual de la empresa, en materia de Recursos Humanos, se presenta información concerniente a la organización interna de la empresa y sus integrantes:

Organigrama:



Nombre del puesto: Coordinador General

Subordinados: Consultor A y Consultor B

Objetivo del puesto:

Coordinar y dirigir los esfuerzos de la organización, procurando la vigilancia adecuada de las actividades, un ambiente de trabajo propicio y el establecimiento de procesos de mejora continua, que permitan que la eficacia de los servicios se incremente y como consecuencia se satisfaga de mejor manera a los clientes.

Funciones principales:

- Coordinar las actividades cotidianas relacionadas con los servicios de consultoría.
- Realizar las negociaciones con clientes.
- Elaborar estrategias para promoción de servicios.
- Realizar actividades de gestión con instituciones de gobierno en el caso de que existan proyectos que vayan dirigidos a dichas dependencias.
- Administrar los recursos de la organización
- Controlar las operaciones de la empresa, registrándolas administrativa y contablemente.

Nombre del puesto: Consultor A

Jefe Inmediato: Coordinador General

Objetivo del puesto:

Desarrollar procesos de consultoría en materia de elaboración de proyectos y asistencia técnica y capacitación, que satisfagan las necesidades de los clientes y que permitan la gestión adecuada de los recursos con la instancia pertinente ya sea privado o público.

Funciones principales:

- Realizar visitas de campo, para la elaboración de proyectos productivos,
- Elaborar proyectos de inversión, para clientes, que solicitan recursos instituciones crediticias privadas o para apoyos gubernamentales.
- Diseñar procesos de Asistencia técnica y Capacitación, post aprobación de los proyectos.
- Desarrollo de Asistencia Técnica y Capacitación.

Nombre del puesto: Consultor B

Jefe Inmediato: Coordinador General

Objetivo del puesto:

Desarrollar procesos de consultoría en materia de elaboración de proyectos y asistencia técnica y capacitación, que satisfagan las necesidades de los clientes y que permitan la gestión adecuada de los recursos con la instancia pertinente ya sea privado o público.

Funciones principales:

- Realizar visitas de campo, para la elaboración de proyectos productivos,

- Elaborar proyectos de inversión, para clientes, que solicitan recursos instituciones crediticias privadas o para apoyos gubernamentales.
- Diseñar procesos de Asistencia técnica y Capacitación, post aprobación de los proyectos.
- Desarrollo de Asistencia Técnica y Capacitación.

Como podemos ver los Consultores A y B desempeñan las mismas actividades, en los anteriores apartados se ha propuesto una estrategia en la cual se pretende brindar un servicio de diagnóstico y proceso de consultoría, este tipo de productos no los ofrece actualmente la empresa, como es de suponerse las actividades de cada uno de los consultores deberán cambiar para adaptarse a las nuevas circunstancias, de esta manera con este cambio el análisis de puesto del Consultor B quedaría de la siguiente manera.

Nombre del puesto: Consultor B

Jefe Inmediato: Coordinador General

Objetivo del puesto:

Realizar diagnósticos administrativos y procesos de consultoría integral para empresas, que se encuentran operando actualmente, poniendo especial énfasis en la detección específica de problemas y en el establecimiento de recomendaciones que permitan su pronta corrección y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Funciones principales:

- Realizar visitas de campo y aplicación de herramientas para elaborar el diagnóstico.

- Recopilación e integración de datos.
- Interpretación de datos y elaboración de diagnóstico administrativo general.
- Elaboración de plan de negocios y determinación de recomendaciones.
- Presentación ejecutiva de conclusiones y determinación de plan de acción.

Análisis y diagnóstico de la situación actual:

- Como lo hemos mencionado anteriormente el despacho está integrado por tres consultores, los cuales se dividen el trabajo de manera igualitaria dependiendo las circunstancias del caso, en este sentido el hecho de que tan sólo sean tres personas las que integran el despacho facilita la convivencia y permite que no existan tantos roles, ya que la carga de trabajo es bastante amplia y se distribuye fácilmente sin dificultades, así pues cada quien es responsable de cumplir con sus obligaciones. Es decir, existe corresponsabilidad entre todos lo que fomenta el compromiso grupal con los objetivos de la empresa y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo.
- Por otra parte las retribuciones económicas que reciben los consultores, consisten en el pago del 60% del monto total por venta, esta cantidad se divide entre los tres consultores de la siguiente manera:
 - Coordinador General: 40%
 - Consultor A: 30%
 - Consultor B: 30%

Tomando en cuenta las ventas del presente periodo, los ingresos anuales de cada consultor son de:

- Coordinador General: \$ 186000.00
- Consultor A: \$ 139500.00
- Consultor B: \$ 139500.00

Por otra parte cabe señalar que este sistema de pago permite la generación de un compromiso con el éxito de la empresa, de parte de los integrantes de la organización, es decir, que en la medida que el despacho crezca, también crecen los ingresos de los consultores y el beneficio colectivo se refleja en lo individual.

- En el ambiente de la consultoría, uno de los elementos que permite el desarrollo de los despachos es la capacitación constante, ya que por una parte hace que los conocimientos se consoliden y por otro lado se pueden obtener diversas certificaciones oficiales que avalan la calidad de los servicios. En este sentido se cuentan únicamente con ideas vagas y pretensiones que en términos generales no son demasiado concretas, razón por la cual es necesario establecer un plan de capacitación en el que se establezcan plazos, tipos de cursos a asistir entre otros aspectos.
- En esta parte de la descripción de la situación actual de Recursos Humanos, se analiza la experiencia individual, aptitudes y profesión de cada uno de los integrantes del despacho.

Por una parte tenemos al Coordinador General puesto desempeñado por el Ingeniero Agrónomo Javier Madrigal Jacobo que cuenta con amplia experiencia en la elaboración de proyectos de inversión y procesos de asistencia técnica y capacitación, se especializa esencialmente en empresas agropecuarias y en la

organización de grupos de trabajo, sus aptitudes son adecuadas para el puesto que está desempeñando, ya que es la persona que cuenta con más experiencia dentro del equipo de asesores.

Desempeñando las actividades de Consultor A se encuentra el Ingeniero Industrial Luís Madrigal Ramírez que cuenta con certificación de FIRA como formulador y evaluador de proyectos, ha desarrollado alrededor de 120 proyectos productivos durante sus ocho años de experiencia, no se especializa en algún tipo de empresa o actividad económica.

Finalmente y como Consultor B tenemos al autor de este proyecto de investigación su servidor el pasante como Licenciado en Administración Rafael Hilario Trejo González, quién se encarga específicamente de desarrollar la parte financiera de los proyectos y de elaborar algunos proyectos bajos en complejidad de manera total, tiene como parte de su experiencia la elaboración de 13 proyectos completos.

Podemos señalar que se cuenta con la capacidad y experiencia necesaria para brindar servicios de diagnóstico de empresas, ya que el equipo está integrado por un administrador que puede analizar aspectos de diversas áreas, esto aunado a la experiencia del coordinador general y a la capacidad y conocimientos especializados del Consultor B, son los elementos que nos permiten suponer que se cuenta con las herramientas necesarias para brindar este tipo de servicios.

Estrategias de Recursos Humanos

Estrategia 0001-RHED

Esta estrategia busca establecer un sistema interno de estándares y parámetros para la evaluación de evaluación del desempeño de los integrantes de la organización, este proceso se debe realizar de manera continua a través de el seguimiento continuo de indicadores tales como porcentaje de casos de éxito de los servicios de consultoría realizados.

Actividades necesarias para implementar la estrategia

PROGRAMA DE ACTIVIDADES
Revisión de procesos de consultoría.
Evaluación de resultados.
Reunión de equipo de trabajo.
Evaluación de resultados grupales.
Elaboración de diagnóstico interno.
Establecimiento de conclusiones y proceso de retroalimentación.

Estrategia 0002- RHCA

Para que una organización logre sus objetivos, requiere formar procesos de mejora continua a través de los cuales, los integrantes de la empresa puedan obtener información acerca de los errores cometidos en los procedimientos, para que estos puedan ser corregidos. Por otra parte, resulta muy importante que todos los consultores puedan tener acceso a nuevas técnicas y modelos que les permitan desarrollar su trabajo con mayor grado de calidad, y que por otra parte los integrantes de la organización eleven sus conocimientos. Para llevar a cabo está estrategia se cuenta con un programa de capacitación en el cual se tienen especificados algunos temas importantes, para que los prestadores de los servicios generen asesorías con una mayor calidad.

Actividades necesarias para implementar la estrategia

PROGRAMA DE ACTIVIDADES
Aplicación del programa de capacitación y desarrollo
Evaluación de resultados
Elaboración de diagnóstico interno
Verificación de necesidades de capacitación
Continuidad del programa (o en su caso modificación)

Propuesta de programas de capacitación y desarrollo personal

PROG DE CAPAC.	2005		2006				2007				2008				2009				PARTICIPANTES	
	TRIMESTRES	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		4
PRIMER AÑO (FIRA)																				
Evaluación proyectos I																				Todos
Evaluación proyectos II																				Todos
Evaluación proyectos III																				Todos
SEGUNDO AÑO																				
Proceso de Capacitación																				Con A y C.G
Diagnostico empresarial																				Todos
Cert Financiera Rural																				Todos
Reunión motivacional																				Todos
TERCER AÑO																				
Análisis de mercados																				Cons A
Análisis financiero																				Cons B
Soc de producción rural																				Coord Gen
Reunión motivacional																				Todos
CUARTO AÑO																				
Producción agropecuaria																				Coord Gen
La Empresa																				Cons A
Finanzas empresariales																				Cons B
Reunión motivacional																				Todos
QUINTO AÑO																				
Desarrollo empresarial																				Coord Gen
Cultivos orgánicos																				Con A y C.G
Franquicias																				Cons B
Reunión motivacional																				Todos



Cursos de Capacitación tomados en FIRA u otras



Reuniones Internas

Estrategia 0003-RHCE

En estas épocas donde la competitividad de los mercados exige una mayor disciplina por parte de las empresas, es necesario desarrollar sistemas de

compensación económica basados en resultados, es decir en ventas. De esta manera existe un doble beneficio tanto para la empresa como para los trabajadores, ya que a mayor beneficio del trabajador, mayor beneficio de la organización. Como se pudo observar las comisiones por venta equivalen al 60% de las ventas y ese porcentaje se divide entre los consultores, lo cual se refleja en ingresos económicos anuales respetables y con potencialidades de mejora.

Actividades necesarias para implementar la estrategia

PROGRAMA DE ACTIVIDADES
Negociación de monto y porcentaje de comisiones
Firma de contrato de prestación de servicios profesionales anual
Análisis económico costo-beneficio
Evaluación anual de resultados
Elaboración de diagnóstico interno
Renegociación del monto y distribución de comisiones (en su caso)

Estrategia 0004-RRH

Es evidente que una organización que pretenda consolidarse en el mercado, debe contar con una estructura organizacional sólida y bien integrada compuesta por gente altamente calificada y comprometida con los objetivos de la empresa para la cual trabaja. Esta estrategia se refiere al conjunto de actividades que tienen como objetivo alcanzar una estructura con estas características.

Actividades necesarias para implementar la estrategia

PROGRAMA DE ACTIVIDADES
Reuniones sociales para fomentar buen ambiente laboral
Elaboración de la normatividad interna (manuales y reglam)
Establecimiento de sistemas de información internos
Reuniones de análisis de la situación de la empresa
Diseño de organigrama interno
Distribución y asignación de funciones

Sistema de evaluación de cumplimiento de metas

Sistema de Control Estratégico CONTROL CONCURRENTE

Sistema que evalúa de manera continúa el desempeño

Programa anual de actividades

No.	Tareas	Responsable	1	2	3	4
1	Análisis de R. H. de la organización	C. General	■			
2	Análisis de R. H. de la organización	C. General		■		
3	Análisis de R. H. de la organización	C. General			■	
4	Análisis de R. H. de la organización	C. General				■
5	Retroalimentación y correcciones	C. General				■

4.3.8.4 PRODUCCIÓN DEL SERVICIO

Descripción y actividades del área funcional: Estas actividades se enfocan a la realización del proceso productivo e intelectual que representa, el desarrollo de los servicios de Consultoría Administrativa. Sus principales actividades son:

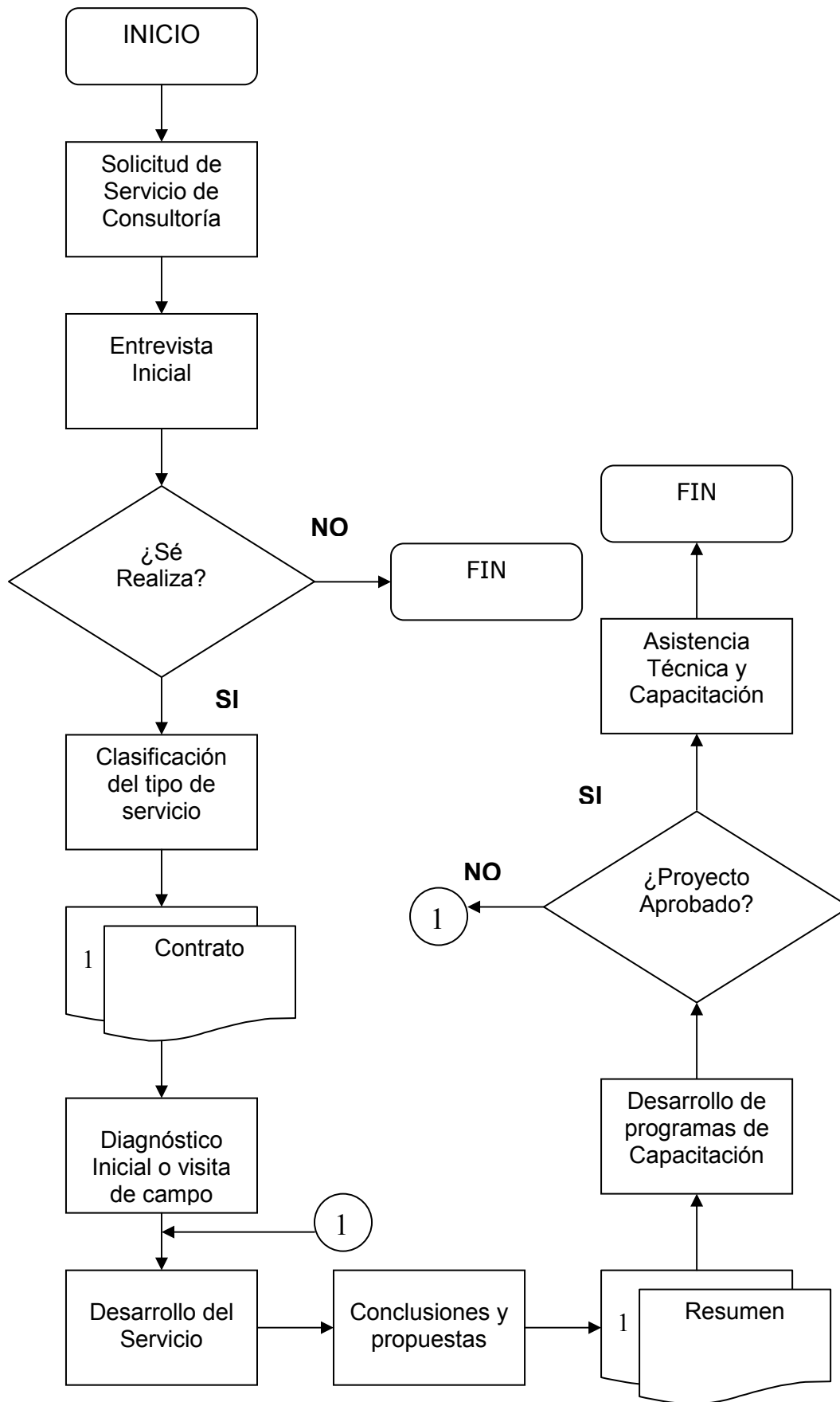
- Realización de visitas de campo
- Toma de datos
- Elaboración de proyectos de inversión
- Diseño de asistencia técnica y capacitación
- Proceso de asistencia técnica y capacitación

Diagnóstico de situación actual

Para diagnosticar de mejor manera la situación actual de la empresa, en materia de Producción, se presentan las descripciones y diagramas de flujo de los diversos servicios que ofrece la empresa:

Descripción del proceso productivo:

- 1. Solicitud de servicio de consultoría:** Los clientes y el prestador de servicios, en este caso ISA de Michoacán, entran en contacto y se establece que el empresario, requiere algún tipo de servicio del despacho.
- 2. Entrevista Inicial:** En esta entrevista se da el proceso de negociación entre el prestador de servicios y el cliente, en la cual se establecen las condiciones bajo las cuales se desarrollará el proceso, los objetivos y alcance de los mismos, además del costo de los servicios.
- 3. ¿Se realiza?** Después de esta entrevista se decide si el servicio se realizará.
- 4. Clasificación del tipo de servicio:** Según las características y especificaciones del caso se analiza en que programa es más probable, que el productor reciba el apoyo.
- 5. Contrato:** Se firma un contrato que avala la legalidad del servicio.
- 6. Visita de Campo:** Se toman los datos para la elaboración del proyecto.
- 7. Desarrollo del servicio:** Se elabora el proyecto.
- 8. Conclusiones y propuestas:** Estas se incluyen en el proyecto.
- 9. Resumen:** Se entrega al cliente un resumen ejecutivo del proyecto.
- 10. Diseño de programas capacitación:** Se establece el plan para el proceso de Asistencia Técnica y Capacitación.
- 11. Aprobación del proyecto:** Se verifica si el proyecto fue aprobado
- 12. Desarrollo de Asistencia Técnica y Capacitación:** Ya aprobado el proyecto se les brinda este servicio a los clientes.



Diagnóstico de la situación actual:

- Como es de suponerse este tipo de procesos, no requieren la intervención de materia prima tangible, al contrario lo que permite que los casos se desarrollen de la mejor manera posible, es el talento de los especialistas, por ello la experiencia, grados académicos y certificaciones son elementos fundamentales para evaluar la capacidad de las personas para realizar las actividades. En ese sentido el Coordinador general cuenta con certificaciones de INCA Rural, Financiera Rural además de varios años de experiencia, por otra parte el Consultor A cuenta con certificación de FIRA como formulador y evaluador de proyectos además de su título profesional como Ingeniero Industrial, estos son los elementos que avalan la calidad de los servicios, que en el último año ha tenido porcentajes bastante elevados de efectividad, según el número de proyectos aprobados.
- Uno de los elementos que ha impedido que se incremente la capacidad productiva del despacho es la falta de vehículos, es evidente que un tipo de transporte como estos es fundamental en el desarrollo de los proyectos, ya que es necesario realizar diversas visitas de campo, en ese sentido hay que señalar que sólo se cuenta con un automóvil, así pues sí se requieren dos servicios no se realizan ya que no se puede dividir el trabajo entre los consultores, por falta de equipo de transporte esa es una de las carencias dentro del proceso de realización del servicio.

- Por otra parte es necesario renovar el equipo de cómputo para optimizar el tiempo e incrementar la calidad de los trabajos, esto puede potenciar los volúmenes de producción de la organización.

Desarrollo de Estrategias:

Estrategia 0001-PDOT

En términos generales el objetivo es realizar procesos más rápidos y eficaces para ello se han adquirido los bienes mencionados anteriormente dentro de este proceso de planeación. Aunado a esto se pretende reducir el tiempo de ocio de los consultores, que estén ocupados y también de los que no estén ocupados teniendo para ellos actividades muy importantes de promoción de ventas, visitas a otras regiones, todo ello con el objeto de optimizar el tiempo.

Actividades necesarias para implementar la estrategia

PROGRAMA DE ACTIVIDADES
Programa de actividades mensual
Diseño de un sistema de supervisión
Análisis de los resultados del proceso de seguimiento
Evaluación y retroalimentación

Estrategia 0002-PDN

Esta estrategia consiste en adquirir un par de automóviles, con el objeto de que los consultores, sean capaces de incrementar los volúmenes de producción y se eleve la eficiencia de los procedimientos, sobre todo en cuanto a las visitas de campo que se realizan en diversas regiones del Estado de Michoacán.

Actividades necesarias para implementar la estrategia

PROGRAMA DE ACTIVIDADES
Elaboración del proyecto de inversión (para obtener \$ 150000.00)
Gestión del proyecto de inversión
Búsqueda de proveedores
Negociación de precio
Adquisición de los bienes

Estrategia 0003-PDEC

Más allá de que la actualización y renovación del equipo no representa una gran ventaja en cuanto a la optimización del tiempo invertido en la realización de los trabajos de consultoría, es necesario comprar equipo que tenga mayores funcionalidades y que en términos generales permita que se eleve la calidad de los trabajos, ya que esté nuevo equipo puede soportar software más modernos y complejos que tengan mayores exigencias en cuanto a requerimientos de equipo.

Actividades necesarias para implementar la estrategia

PROGRAMA DE ACTIVIDADES
Elaboración del proyecto de inversión (para obtener \$ 150000.00)
Gestión del proyecto de inversión
Búsqueda de proveedores
Negociación de precio
Adquisición de los bienes

Sistema de evaluación de cumplimiento de metas

Sistema de Control Estratégico CONTROL CONCURRENTE

Sistema que evalúa de manera continua el desempeño

Programa anual de actividades

No.	Tareas	Responsable	1	2	3	4
1	Análisis de prodn de la organización	C. General	■			
2	Análisis de prodn de la organización	C. General		■		
3	Análisis de prodn de la organización	C. General			■	
4	Análisis de prodn de la organización	C. General				■
5	Retroalimentación y correcciones	C. General				■

4.3.9 ANÁLISIS EXTERNO

Ya hemos realizado un análisis interno de la organización, ahora pasemos a realizar el mismo procedimiento para analizar en entorno de la empresa:

4.3.9.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL:

Entorno Político: A un año de las elecciones presidenciales, el ambiente político se ha tornado conflictivo, ya que la lucha por el poder en un ambiente democrático, como el que vivimos actualmente, permite que cualquiera de los contendientes de los tres partidos políticos más importantes del país, tenga posibilidades reales de acceder al poder, así pues las concesiones son pocas y los acuerdos importantes escasean.

A pesar de ello, todos esperamos que la lucha por el poder se desarrolle de manera civilizada, aunque se puede prever que esta contienda será encarnizada y sin concesión alguna, con una derrama económica impresionante y sin proyectos de país más o menos coherentes, en contraparte a este panorama tan oscuro tenemos instituciones electorales sólidas y reconocidas por la sociedad, que son capaces de actuar en controversias importantes como lo han demostrado en la resolución de conflictos electorales estatales.

En conclusión, consideramos que por una lado existen las condiciones institucionales y la madurez política de los contendientes, para llevar a cabo un proceso de sucesión presidencial que si bien puede ser atropellado y muy complejo en su desarrollo, puede tener un final en el cual todas las partes

terminen aceptando el resultado y permitiendo que el cambio de gobierno se realice sin mayores obstáculos. Aunque no se descarta el surgimiento de una crisis política de grandes dimensiones derivada de la “no aceptación” de los resultados por parte de alguno de los contendientes o en su caso, y de darse una elección demasiado cerrada, la impugnación de la elección caso en el cual el tribunal electoral de la federación terminaría decidiendo al ganador, escenario probable y muy complejo en cuanto a sus consecuencias.

Entorno Económico: En materia económica nuestro país ha tenido un comportamiento estable, en cuanto a las variables fundamentales de la economía tales como: Inflación, Tasas de interés, Tipo de cambio etc., todo ello gracias a la intervención adecuada de instituciones como Banco de México y la Secretaría de Hacienda, a pesar de ello, no basta con que la economía sea estable, es necesario que sea productiva y genere empleo.

Es evidente que el gran pendiente de la actual administración del país, se encuentra en materia de crecimiento económico y empleo, basta señalar que en los primeros tres del sexenio la economía no creció prácticamente nada, ni siquiera en términos nominales, de igual manera cabe señalar que la economía en su conjunto a perdido competitividad frente a otros países y que se requiere dinamizar los procesos económicos, para generar riqueza empleo y como consecuencia bienestar en una sociedad integrada en su mayoría por personas que viven en la pobreza. En cuanto al desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa existen apoyos de programas gubernamentales para impulsar este tipo de proyectos, aunque estos no sean ni suficientes ni del todo eficaces, ya que se

requiere preparar de mejor manera a los emprendedores con capacitación y asistencia técnica especializada que les permita sobrevivir de mejor manera en el mercado.

En el ámbito meramente local, la empresa se encuentra ubicada en un municipio que se encuentra en un proceso de expansión económica, que ha permitido la creación de nuevas empresas, la llegada de inversiones y el establecimiento de franquicias, lo que ha permitido agilizar el desarrollo de infraestructura y servicios de zonas importantes del municipio, aunque en los últimos años el desempleo para profesionistas, representa uno de los problemas más graves que afectan a la sociedad.

Entorno Normativo: En términos normativos la legislación mexicana ha sufrido bastantes cambios, que han modificado las leyes en diversos aspectos, a pesar de ello, diversas voces en nuestro país han venido hablando de la necesidad de hacer las llamadas “reformas estructurales”, que no son otra cosa que modificaciones en el marco jurídico nacional, que representarían una modernización de los esquemas actuales.

Dentro de las reformas más importantes se contempla la reforma fiscal, que en términos generales consistiría en una reducción gradual de las cargas tributarias para personas morales y en la desgravación de diversos productos de su impuesto directo, así pues se busca fomentar la inversión e incrementar la competitividad de las empresas y ampliar la base de contribuyentes a través del cobro generalizado de nuestro impuesto directo (IVA), de igual manera

encontramos la reforma laboral que en términos generales pretende flexibilizar el sistema laboral, consiguiendo con ello que las empresas reduzcan los costos y cargas administrativas que representa actualmente contratar a un trabajador, otras reformas paralelas son la telecomunicaciones que tiene ver con concesiones y derechos, la electoral que regularía aspectos de las campañas todo ello bajo el marco de la denominada Reforma del Estado, que si bien no se tiene claro en que consiste si se sabe que es necesaria, estas modificaciones legales representan los principales cambios potenciales que podrían surgir en el futuro, que actualmente no se han llevado a cabo, dado el desacuerdo manifiesto en las dos cámaras legislativas.

Entorno Cultural: En términos generales no existe una cultura empresarial, que fomente la utilización de servicios de consultoría empresariales, todo ello a pesar de que en los últimos años se ha vuelto muy necesaria la utilización de este tipo de servicios, ya que las empresas de la región crecen y compiten en un mercado nacional cada vez más difícil, por otra parte varias de ellas exportan sus productos al extranjero, razón por la cual requieren que sus procesos sean más eficientes y todo ello se puede realizar de una manera más eficaz, si se contratan a especialistas que brinden alternativas que no estén viciadas de dinámicas internas, así pues este cambio gradual en la percepción de los empresarios hacia este tipo de servicios, representa una ventaja potencial que permitiría la expansión del mercado y el surgimiento de más despachos como éste, que son indispensables en el desarrollo de empresas consolidadas, o en su caso en el surgimiento de nuevos proyectos empresariales.

Entorno Demográfico: Uruapan es una ciudad en pleno proceso de crecimiento lo cual nos permite suponer que habrá un incremento en la población de la Ciudad, lo que trae como consecuencia que cada una de las personas que habitan aquí requiera diferentes tipos bienes y servicios,

Análisis de la competencia

Crece: Es una agencia de consultoría empresarial, que tiene una red a lo largo de todo el Estado, cuenta con el apoyo del Gobierno de Michoacán, y ofrece diversos tipos de servicios de consultoría sobre todo a las llamadas Mpymes.

- Fortalezas: El apoyo del gobierno estatal, Su consolidación y experiencia, Su cobertura en la localidad y Prestigio
- Debilidades: 1) Muchos empresarios de la localidad desconocen los servicios que ofrece, 2) Sus metodologías están restringidas a una serie de formatos y 3) Sus servicios en materia de Investigación de mercados son limitados en cuanto al tipo de técnicas utilizadas.

Biem Vida Empresarial: Es un despacho de consultoría empresarial en el que se ofrecen diferentes tipos de servicios como asesoría en áreas como Recursos Humanos y Ventas:

- Fortalezas: 1) Su mayor experiencia, 2) Consolidación de procedimientos de trabajo y 3) Publicidad llamativa y adecuada

- Debilidades: 1) Falta de recursos para que su publicidad tenga mayor impacto, 2) Muchos empresarios de la localidad desconoce a la empresa y 3) Poca participación de mercado y posicionamiento

Despachos independientes: Estos son despachos de los cuales se encargan profesionistas independientes, en la mayoría de los casos estos se dedican a realizar actividades similares a las que se ejecutan en ISA de Michoacán, razón por la cual estos despachos competencia directa del nuestro, aunque cabe señalar que no se detecta alguno que sobresalga demasiado sobre los otros, ya que el mercado está bastante bien repartido.

Desarrollo de estrategias:

Estrategia 001-EPO

Descripción General: Esta estrategia tiene que ver con el desarrollo de un seguimiento continuo del desarrollo de la política en nuestro país, todo ello con el objeto de evitar que algún cambio súbito, afecte a la empresa, de igual manera es necesario que la organización como tal, no se vea inmiscuida en actividades de proselitismo, ni que simpatice con partido político alguno, ya que por las actividades propias de la empresa y su relación directa con los gobiernos (por los apoyos), se presta a la generación de asociaciones corruptas que en un momento dado, permitirían el crecimiento de un despacho a cambio promoción y vinculación a los partidos por parte de los profesionistas, lo cual sería deshonesto e iría contra los principios de la empresa.

Actividades necesarias para implementar la estrategia

PROGRAMA DE ACTIVIDADES
Seguimiento de la política nacional
Seguimiento de la política estatal
Seguimiento de la política municipal
Estudio y aplicación de los valores de la empresa

Estrategia 002-EEC

Descripción General: Para colaborar con el desarrollo económico de la región y del país en su conjunto, es necesario que todos cooperemos, en ese sentido planteamos una estrategia que consiste en mejorar nosotros como empresa, para dotar de conocimientos y herramientas técnicas a los clientes que les permitan sea exitosos en el mercado y que fomenten el desarrollo de sus proyectos empresariales. Además es necesario que se de un seguimiento del comportamiento de la economía nacional y local para poder prevenir situaciones que afecten a la organización.

Actividades necesarias para implementar la estrategia

PROGRAMA DE ACTIVIDADES
Seguimiento de la economía nacional
Desarrollo de evaluaciones internas
Capacitación continua
Retroalimentación y actualización de procesos

Estrategia 003-ENO

Descripción General: Debido a que la normatividad vigente es muy compleja en su estructura sobre todo en materia fiscal, se busca contratar los servicios de un profesional comprometido y con cierto prestigio que represente una garantía para la empresa de que los cálculos y pago de impuestos se realizan adecuadamente.

Actividades necesarias para implementar la estrategia

PROGRAMA DE ACTIVIDADES
Búsqueda de contadores
Selección de contador
Contratación de servicios profesionales
Seguimiento y control de resultados

Estrategia 004-ECL

Descripción General: Como se menciona anteriormente, se viene dando un proceso de cambio en la mentalidad los empresarios de la región, esta estrategia consiste en fomentar la consolidación de este cambio, a través de la publicidad de la empresa y el dialogo que se establezca con estas personas.

Actividades necesarias para implementar la estrategia

PROGRAMA DE ACTIVIDADES
Diseño de publicidad que tienda a brindar confianza en los clientes
Visitas a empresarios
Asistencia a reuniones con productores
Desarrollo de actividades promocionales

Estrategia 005-ECM

Descripción General: La única ventaja competitiva que es sustentable en el tiempo, dadas las condiciones del mercado es la de la calidad de los servicios, en ese sentido esta estrategia consiste en conocer los procesos de la competencia para poder mejorarlos y superarlos, todo ello aunado a las mejoras logradas de manera interna derivadas de las evaluaciones y la capacitación.

Actividades necesarias para implementar la estrategia

PROGRAMA DE ACTIVIDADES
Intercambio de información con otros despachos
Establecimiento de vínculos personales con personas de otros despachos con el objeto de obtener mayor información.
Aplicación de programa de capacitación
Evaluación interna de procesos de consultoría

Sistema de evaluación de cumplimiento de metas

Sistema de Control Estratégico CONTROL CONCURRENTE

Sistema que evalúa de manera continúa el desempeño

Programa anual de actividades

No.	Tareas	Responsable	1	2	3	4
1	Evaluación de resultados	C. General	■			
2	Evaluación de resultados	C. General		■		
3	Evaluación de resultados	C. General			■	
4	Evaluación de resultados	C. General				■
5	Retroalimentación y correcciones	C. General				■

Terminada nuestra evaluación tanto interna como externa de la empresa estamos en condiciones de plantear la multicitada matriz FODA.

4.3.10 ANÁLISIS FODA

ANÁLISIS INTERNO	
Fortalezas	Debilidades
Se tiene la capacidad financiera para soportar un crédito o apoyo gubernamental con el objeto de financiar inversiones en equipo de cómputo y de transporte.	Las operaciones de la empresa son financiadas actualmente en su totalidad por capital propio de los socios.
Se cuenta con una cartera de clientes sólida, y con un volumen de ventas que permite que el despacho opere con relativa tranquilidad.	El despacho no establece los precios de sus servicios, ya que los recursos con que se pagan los mismos, viene de programas gubernamentales que establecen previamente los montos de los pagos.
Los consultores cuentan con amplia experiencia en el ramo, además de que todos son profesionistas y se especializan en cada uno de los tipos de servicios.	Únicamente el coordinador general y el consultor A cuenta con certificaciones oficiales que avalan sus procesos.
La calidad de los servicios es adecuada, ello se puede comprobar en el grado de efectividad de proyectos aprobados.	Faltan vehículos para transportarse, esta carencia ocasiona que se limite la capacidad productiva del despacho.
ANÁLISIS EXTERNO	
Oportunidades	Amenazas
Ampliar el mercado de la empresa, aprovechando la experiencia de los consultores para brindar servicio de diagnóstico y proceso de consultoría.	Crisis política en el país, desestabilice la economía y traiga como consecuencia una crisis social.
Obtener financiamiento de programas gubernamentales para realizar inversiones en equipo de transporte.	Falta de cuidado en la verificación del pago de impuestos y seguimiento de la normatividad vigente en su conjunto.
Aprovechar el cambio de mentalidad de los empresarios y la estabilidad económica de la región para impulsar al despacho en un proceso de crecimiento.	Surgimiento de despachos “patito”, que representen una competencia desleal para la organización.
Entrar a los cursos de capacitación de FIRA para certificar a los consultores y poder acceder a más programas gubernamentales.	No obtener los recursos para financiar las inversiones.

4.3.11 PROGRAMAS DE TRABAJO

Como pudo observarse cada una de las estrategias cuenta con una serie de actividades específicas a desarrollarse, necesarias para poder ejecutar el proceso de planeación estratégica, así pues y para evitar repetitividad, en este apartado únicamente se mencionan las claves de las estrategias y sus nombres que quedan como referencia de consulta, para verificar dentro del contenido de cada estrategia su propio programa de actividades.

CLAVE	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA DESARROLLAR EL PLAN (Ver Estrategias)
0001-FCO	Disciplina financiera
0002-FIN	Proyecto de inversión para obtener financiamiento
0003-FEF	Monitoreo constante de las finanzas internas
0001-MPTO	Ampliar gama de servicios de consultoría
0002-MCON	Consolidación de clientes
0003-MAF	Participación en otros programas gubernamentales
0004-MPR	Contacto personal con clientes para ampliar las ventas
0001-RHED	Establecer estándares para evaluación del desempeño
0002-RHCA	Programa de capacitación y asistencia técnica
0003-RHCE	Sistema de compensación basado en resultados
0004-RRH	Consolidar estructura organizacional
0001-PDOT	Renovación de equipo de computo
0002-PDN	Adquisición de equipo de transporte
0003-PDEC	Optimización del tiempo para realizar los procesos
001-EPO	Seguimiento de la política nacional
002-EEC	Seguimiento del entorno económico
003-ENO	Contratación de un contador profesional
004-ECL	Fomentar el desarrollo de una nueva cultura empresarial
005-ECM	Análisis de la competencia

PROGRAMA DE ACTIVIDADES															
Conceptos	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
Evaluación Financiera	■			■			■			■			■		
Evaluación de Mercado		■			■			■			■			■	
Evaluación de Producción			■			■			■			■			■
Evaluación de Rec Humanos			■			■			■			■			■
Retroalimentación			■			■			■			■			■

4.3.12 PRESUPUESTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

ESTRATEGIAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
De Finanzas	\$11,000.00	\$11,550.00	\$12,127.50	\$12,733.88	\$13,370.57
0001-FCO	\$3,500.00	\$3,675.00	\$3,858.75	\$4,051.69	\$4,254.27
0002-FIN	\$5,000.00	\$5,250.00	\$5,512.50	\$5,788.13	\$6,077.53
0003-FEF	\$2,500.00	\$2,625.00	\$2,756.25	\$2,894.06	\$3,038.77
De Mercado	\$39,500.00	\$41,475.00	\$43,548.75	\$45,726.19	\$48,012.50
0001-MPTO	\$2,000.00	\$2,100.00	\$2,205.00	\$2,315.25	\$2,431.01
0002-MCON	\$2,500.00	\$2,625.00	\$2,756.25	\$2,894.06	\$3,038.77
0003-MAF	\$30,000.00	\$31,500.00	\$33,075.00	\$34,728.75	\$36,465.19
0004-MPR	\$5,000.00	\$5,250.00	\$5,512.50	\$5,788.13	\$6,077.53
De Rec Humanos	\$7,000.00	\$7,350.00	\$7,717.50	\$8,103.38	\$8,508.54
0001-RHED	\$2,500.00	\$2,625.00	\$2,756.25	\$2,894.06	\$3,038.77
0002-RHCA	\$0.00*	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
0003-RHCE	\$2,000.00	\$2,100.00	\$2,205.00	\$2,315.25	\$2,431.01
0004-RRH	\$2,500.00	\$2,625.00	\$2,756.25	\$2,894.06	\$3,038.77
De Producción	\$155,500.00	\$2,100.00	\$2,205.00	\$2,315.25	\$2,431.01
0001-PDOT	\$2,000.00	\$2,100.00	\$2,205.00	\$2,315.25	\$2,431.01
0002-PDN	\$3,500.00				
0003-PDEC	\$150,000.00				
Del Entorno	\$10,400.00	\$10,500.00	\$10,605.00	\$10,715.25	\$10,831.01
001-EPO	\$1,000.00	\$1,050.00	\$1,102.50	\$1,157.63	\$1,215.51
002-EEC	\$1,000.00	\$1,050.00	\$1,102.50	\$1,157.63	\$1,215.51
003-ENO	\$8,400.00	\$8,400.00	\$8,400.00	\$8,400.00	\$8,400.00
004-ECL	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
005-ECM	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL	\$223,400.00	\$72,975.00	\$76,203.75	\$79,593.94	\$83,153.63

* Esta estrategia consiste en la ejecución del programa de capacitación y asistencia técnica, estos montos, ya se toman en cuenta en la estrategia 003-MAF y en la estrategia 003-RRH.

Los montos presentados en este presupuesto representan el gasto aproximado que representaría, llevar a cabo cada una de estas estrategias de manera individual, de igual manera cabe resaltar que estas cantidades se reflejan en los estados financieros en los costos fijos de cada año y en su caso existe la libertad de que de las utilidades se tomen recursos para financiar estos procesos. Por otra parte no todos los recursos para financiar saldrán la empresa, una parte muy

importante saldrá de los propios integrantes del equipo de trabajo, como es el caso de los cursos de FIRA, que se pagan por parte del bolsillo de los consultores, quienes a su vez tienen acceso a becas pagadas por sus clientes para solventar dichos gastos.

4.3.13 SISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO

ESTRATEGIAS	TIPO DE CONTROL ESTRATÉGICO
0001-FCO	CONTROL CONCURRENTENTE
0002-FIN	CONTROL CONCURRENTENTE
0003-FEF	CONTROL CONCURRENTENTE
0001-MPTO	CONTROL CONCURRENTENTE
0002-MCON	CONTROL CONCURRENTENTE
0003-MAF	CONTROL CONCURRENTENTE
0004-MPR	CONTROL CONCURRENTENTE
0001-RHED	CONTROL CONCURRENTENTE
0002-RHCA	CONTROL CONCURRENTENTE
0003-RHCE	CONTROL CONCURRENTENTE
0004-RRH	CONTROL CONCURRENTENTE
0001-PDOT	CONTROL CONCURRENTENTE
0002-PDN	CONTROL CONCURRENTENTE
0002-PDN	CONTROL CONCURRENTENTE
0003-PDEC	CONTROL CONCURRENTENTE
001-EPO	CONTROL CONCURRENTENTE
002-EEC	CONTROL CONCURRENTENTE
003-ENO	CONTROL CONCURRENTENTE
004-ECL	CONTROL CONCURRENTENTE
005-ECM	CONTROL CONCURRENTENTE

4.3.14 PLAN DE CONTINGENCIA

- **Devaluación del 100% en un mes (Crisis Económica)**

Más allá de que la empresa ISA Consultoría de negocios, no adquiera bienes a precio de dólares o realice algún tipo de transacción mercantil en moneda extranjera, es evidente que una crisis económica de esta magnitud 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 o

directos, lo cual implicará un esfuerzo organizacional por evitar hacer gastos innecesarios, por otra parte se pretenderá rediseñar las tarifas de precios de la organización, para beneficiar a las empresas del mercado.

A pesar de que a lo largo de nuestra historia hemos visto colapsar a las variables macroeconómicas del país, en esta época estamos viviendo una situación totalmente distinta, existe un Banco Central autónomo (Banxico), que garantiza la estabilidad de los procesos inflacionarios y maneja las tendencias en las tasas de interés, lo cual trae como consecuencia que exista una mayor certidumbre en cuanto a la disciplina en el manejo de los recursos económicos de la nación. Todo a pesar de que el crecimiento económico no ha logrado satisfacer las expectativas de los expertos, es evidente que mientras exista disciplina y se cuente con modelos macroeconómicos responsables, las crisis no serán tan profundas como las que han existido en los últimos años.

- **Surgimiento de muchas agencias de consultoría:**

La competencia no es algo que deba asustar a nadie, es más bienvenida sea, ya que permite que no se oligopolicen los mercados. En un mundo competitivo y exigente como el de hoy día, la calidad, la efectividad y los valores agregados en los servicios representarán las claves para el éxito. El riesgo tendría que ver con una saturación del mercado, lo cual terminaría afectando no sólo a ISA sino también a todas las empresas dedicadas a este tipo de actividades. Para ello la estrategia sería fundamentalmente diferenciar a la empresa de la competencia a través de dos medios esencialmente: La publicidad y el tipo de servicios.

- **Cambio en la presidencia Municipal y Cambio de gobierno Federal:**

Durante muchos años en nuestro país privó el autoritarismo de un partido de estado que manipuló la política y la economía a su antojo, ante una sociedad ignorante y oprimida que recibía únicamente las migajas de un sistema político paternalista carente de todo valor liberal. Esta situación ya terminó, la sociedad mexicana es hoy más despierta e informada y esto no se lo debemos a el charro de las botas (Fox), como el pretende hacérselo creer, se debe más a el esfuerzo de una ciudadanía con empuje y ganas de terminar con estos círculos de corrupción y miseria que nos han caracterizado por siglos. Más allá de que nosotros como ciudadanos no hemos sido capaces de respetar el Estado de Derecho y de que nuestras instituciones aún sean muy frágiles. El peor escenario al que pudiéramos enfrentarnos es al regreso del autoritarismo, encarnado en “rayitos de esperanza”, en “gángster dinosauricos” o en “güeros ineficaces”, la democracia llegó pero quedarse y eso es responsabilidad de todos. En este sentido la estrategia ha seguir es respeto al estado de derecho y colaboración con el gobierno independientemente de ideologías políticas.

REESTRUCTURACIÓN DE ESTRATEGIAS

0001-FCO	Disciplina financiera
	OPCIONES ALTERNAS
01-F	Ajuste de cinturón (En caso de que los objetivos no se alcancen).
0002-FIN	Proyecto de inversión para obtener financiamiento
	OPCIONES ALTERNAS
02-F	Quedarnos con lo que tenemos (En caso de que no se pueda cumplir con los requisitos para recibir dinero del proyecto).
0003-FEF	Monitoreo constante de las finanzas internas
	OPCIONES ALTERNAS
03-F	Es un elemento básico para el cual no se plantea ninguna alternativa
0001-MPTO	Ampliar gama de servicios de consultoría
	OPCIONES ALTERNAS
01-M	Mantener los mismos servicios que se ofrecen actualmente (Si no se tiene la demanda necesaria de estos servicios)
0002-MCON	Consolidación de clientes
	OPCIONES ALTERNAS
02-M	Es un elemento básico para el cual no se plantea ninguna alternativa
0003-MAF	Participación en otros programas gubernamentales
	OPCIONES ALTERNAS
03-M	Es un elemento básico para el cual no se plantea ninguna alternativa
0004-MPR	Contacto personal con clientes para ampliar las ventas
	OPCIONES ALTERNAS
04-M	Lanzar campaña publicitaria en medios (Sí las visitas no son exitosas)
0001-RHED	Establecer estándares para evaluación del desempeño
	OPCIONES ALTERNAS
01-RH	Es un elemento básico para el cual no se plantea ninguna alternativa
0002-RHCA	Programa de capacitación y asistencia técnica
	OPCIONES ALTERNAS
02-RH	Es un elemento básico para el cual no se plantea ninguna alternativa
0003-RHCE	Sistema de compensación basado en resultados
	OPCIONES ALTERNAS
03-RH	Es un elemento básico para el cual no se plantea ninguna alternativa

REESTRUCTURACIÓN DE ESTRATEGIAS

0004-RRH	Consolidar estructura organizacional
	OPCIONES ALTERNAS
04-RH	Es un elemento básico para el cual no se plantea ninguna alternativa
0001-PDOT	Renovación de equipo de computo
	OPCIONES ALTERNAS
01-P	Quedarnos con lo que tenemos (En caso de que no se puedan adquirir los recursos para realizar las inversiones).
0002-PDN	Adquisición de equipo de transporte
	OPCIONES ALTERNAS
02-P	Quedarnos con lo que tenemos (En caso de que no se puedan adquirir los recursos para realizar las inversiones).
0003-PDEC	Optimización del tiempo para realizar los procesos
	OPCIONES ALTERNAS
03-P	Es un elemento básico para el cual no se plantea ninguna alternativa
001-EPO	Seguimiento de la política nacional
	OPCIONES ALTERNAS
01-E	Establecer un contrato de prestación de servicios con un partido político (En caso de que sea necesario y el partido gestione los proyectos de inversión)
002-EEC	Seguimiento del entorno económico
	OPCIONES ALTERNAS
02-E	Es un elemento básico para el cual no se plantea ninguna alternativa
003-ENO	Contratación de un contador profesional
	OPCIONES ALTERNAS
03-E	Es un elemento básico para el cual no se plantea ninguna alternativa
004-ECL	Fomentar el desarrollo de una nueva cultura empresarial
	OPCIONES ALTERNAS
04-E	Es un elemento básico para el cual no se plantea ninguna alternativa
005-ECM	Análisis de la competencia
	OPCIONES ALTERNAS
05-E	Salir del mercado (En caso de quiebra derivada de gran competencia)

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 del conocimiento, es evidente que el carácter multidisciplinario de esta propuesta le agrega ingredientes que enriquecen este importante trabajo de investigación.

Así pues, y a manera de colofón se hace un análisis de las principales conclusiones a las que se llegaron después de todo este proceso:

SE COMPROBO LA HIPOTESIS PROPUESTA:

“La elaboración de una propuesta de plan estratégico general para una microempresa del sector servicios denominada ISA de Michoacán S.A, 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”

Como es de notarse la propuesta de Planeación Estratégica para esta empresa en particular, es una alternativa que puede aplicarse o no según sea la decisión de los socios de la organización. Por otra parte es importante ya que el desarrollo de procesos de Planeación Estratégica, ha representado una guía fundamental en la evolución de empresas como FORD, que fue una de las primeras en aplicarlas. Así pues este tipo de herramientas ha probado su efectividad con el paso del tiempo, así pues una propuesta para cualquier empresa en esta materia representa algo importante. Finalmente cabe señalar que dadas la naturaleza, contenido y amplitud de los temas que se tocan en este tipo de procesos,

representan una herramienta útil para perfeccionar los resultados de una empresa y su evolución con el paso del tiempo.

Además de esta a continuación presentamos otras conclusiones personales, que representan aprendizajes del que escribe:

IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL.

En muchas ocasiones muchos podemos suponer que el proceso de Planeación Estratégica implica la elaboración de un plan general más o menos bien realizado que cuente con programas de actividades muy generales y un presupuesto de aplicación del plan con bastos recursos. Lo cual no es del todo cierto, ya que la empresa como organización está integrada por diversas áreas funcionales de las cuales depende el adecuado funcionamiento de la entidad. Lo más importante que podemos concluir de este caso práctico, es que la Planeación Estratégica Integral debe desarrollarse bajo el marco de un plan general en el cual se incluyan todos los aspectos que son aplicables a cada una de las áreas de la empresa, permitiendo así que este plan tenga aplicación directa en cada una de la áreas, de igual manera y derivado de este plan general se formulan los planes específicos de cada una de las áreas de la organización, todo ello con el objeto de poner de manifiesto las prioridades, objetivos, estrategias y actividades que son únicamente aplicables a esa área en particular.

De esta manera existe un plan general en el cual todas las áreas se ven involucradas, el cual representa una guía básica para cada una de las actividades específicas las cuales cuenta con sus propios planes.

VINCULACIÓN DE LOS PROCESOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN.

En la parte superior hablamos de la importancia de la planeación estratégica como herramienta útil en la transformación de proyectos de inversión en empresas. Ahora hablemos un poco de la vinculación que debe existir entre los diseñadores de proyectos de inversión y los futuros accionistas y dirigentes de la organización quienes se encargan de diseñar los procesos de planeación estratégica. Más allá de que en apariencia parezca que no existe gran correlación entre ambas actividades, la verdad es que es necesario que ambas vayan de la mano, por las razones antes expuestas. De esta manera podemos decir que un experto en realización de proyectos de inversión, debe contar con los conocimientos necesarios como para guiar a los directivos en el planteamiento de objetivos estratégicos, para que ambas actividades vayan de la mano y se complementen a la vez.

IMPORTANCIA DE LA MULTIDISCIPLINARIEDAD DE LOS TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN.

En este mundo competitivo donde el conocimiento especializado se considera como un valor casi sagrado, se plantea una propuesta de caso práctico en la cual se involucran áreas muy diversas del conocimiento como son: Mercadotecnia, Finanzas, Recursos Humanos y Producción, es evidente que a muchas personas les puede parecer muy pretencioso este tipo de trabajo e inclusive supongan que se trata únicamente de una cuestión de resaltamiento del ego, lo cual es bastante errado si consideramos que a pesar de que la especialización en este mundo es un valor muy importante, el valor agregado que significa tener conocimientos de

diversas áreas, le brinda un valor agregado a las investigaciones y ventajas competitivas a las personas que elaboran este tipo de trabajos, así pues consideramos bastante útil la realización de este tipo de investigaciones para enriquecer académicamente a todos los involucrados en el proceso del conocimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- ACKOFF, Russell (trad.), *Planificación de la empresa del futuro*, Editorial Noriega Limusa, México 1986, Pp. 680
- BRIGHAM, Eugene F; Houston Joel F (trad.), *Fundamentos de Administración Financiera*, Editorial CECSA, México 2001, Pp 767
- CASTELÁN, García Beatriz, *Control de Gestión de Planeación estratégica*, Editorial ECASA, México 1982, Pp.
- CERTO, Samuel C, *Administración moderna*, Editorial Mc Graw Hill, México 1992, Pp. 628
- FERNÁNDEZ Arena José Antonio, *El proceso Administrativo*, Editorial Diana, México 1981, Pp. 248
- FISCHER de la Vega Laura, *Mercadotecnia 2ª ed*, Editorial Mc Graw Hill, México 1996, Pp. 458
- GRAN diccionario enciclopédico universal, Dimas Ediciones, Colombia 1995, Pp. 1290
- MARX Kart, *El Capita: Crítica de la economía política*, Editorial Grijalbo, Barcelona 1976 v1, Pp. 424
- PARKIN, Michael (trad.), *Macroeconomía (Vol II)*, Editorial Addison wesley iberoamericana, México, 2000. Pp. 627-1195
- REYES, Ponce Agustín, *Administración de empresas*, Editorial Noriega Limusa, México 1992 r(2004), Pp. 480
- RICE Craig S, *Planeación Estratégica para la pequeña y mediana empresa*, PROMEXA, México 1993, Pp. 234
- ROSENBERG J M, *Diccionario de Administración y Finanzas*, Editorial Océano, Barcelona 1999, Pp. 641

RUGMAN, Alan M; Hodgetts, Richard M, (trad), *Negocios Internacionales: Un enfoque de administración estratégica*, Editorial Mc Graw Hill, México 1997, Pp. 707

SALVAT Enciclopedia, Salvat Editores, México 1981, T 4

STEINER, George A, *Planeación estratégica: Lo que todo directos debe saber*, Editorial CECSA, México 1983

SUARÉZ, Suárez Andrés, *Diccionario de economía y administración*, Editorial Mc Graw Hill, Madrid, España, Pp 383

INTERNET

Link de elprisma.com

(<http://www.iespana.es/sancur22ceapuntos/Administracion/CENEVAL/AdministracionEstrategica/01Fundamentos/Fundamentos.htm>)

(Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2003).

(<http://www.itlp.edu.mx/profesores/hrobledo/>)

(<http://www.elprisma.com/apuntes/apuntes.asp?page=43&categoria=101>)

(<http://www.brigida.alexandra.8m.com>)

(<http://www.lafacu.com>)

(<http://html.rincondelvago.com/apalancamiento-financiero.html>)

(<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%201/analisisfinanciero.htm>)

(<http://www.integraconsulting.com.mx/pestrategica.htm>)

APUNTES

Materia de Finanzas 2003, impartida por la Profa. Elvia Lorena Torres Alejandr 

Materia de Planeación Estratégica 2004, impartida por la Profa. Verónica Acevedo