

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A UNA
MICROEMPRESA CASO: CODEPRO**

**LUCIA COVARRUBIAS BERNABE
MARIA ELENA GUTIÉRREZ HERNÁNDEZ**



MÉXICO, D.F.

2008



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central

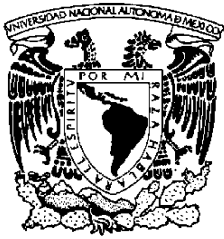


UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A UNA
MICROEMPRESA CASO: CODEPRO**

**DISEÑO DE UN SISTEMA PARA UNA ORGANIZACIÓN
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN:

**LUCIA COVARRUBIAS BERNABE
MARIA ELENA GUTIÉRREZ HERNÁNDEZ**

ASESOR:

L.C. Y MTRO. ADOLFO MIGUEL CASTRO GÓMEZ



MÉXICO, D.F.

2008

Agradecemos de manera muy especial las atenciones brindadas por parte del Director general y personal que colabora en Coordinación y Desarrollo de Proyectos Acar, S.A. de C.V. para la elaboración de este proyecto.

Este gran esfuerzo merece ser dedicado a las personas más representativas en mi vida: mi familia, amigos, profesores, Universidad y compañeros de trabajo.

🌸 A mi papá **Benjamín**, te doy gracias por haber infundido en mí disciplina y coraje para hacer las cosas, eres un gran ejemplo de lucha y una gran motivación para seguir en el camino. Te dedico este trabajo que representa el cierre de un ciclo en mi vida.

🌸 A mi mamá **Lulú**, a ti te tal vez nunca terminé de darte gracias por todo lo que haces por mí, ese apoyo incondicional que sólo una madre excepcional como tú brinda. Eres la persona por la que daría todo, y por la que lucharía hasta el cansancio.

🌸 A mis hermanos **Benjamín** y **Rocío**, quiero agradecerles todo el apoyo que me han brindaron, pues mucho de lo que he logrado ha sido con ayuda suya, pero sobre todo quiero agradecerles esos momentos llenos de felicidad que hemos pasado juntos, quiero que sepan que siempre los llevo en mi corazón y que de cada uno me siento orgullosa y de los cuales he aprendido valores invaluable, de ti **Min**, el cuidado de un hermano mayor y la persistencia ante un deseo y de ti **Chío**, la ternura de una hermana menor y la sencillez para tomar la vida.

🌸 **Abi**, gracias por dar a mi vida ese complemento tan especial como es el amor, gracias por enseñarme a sonreír y a ver la vida con filosofía, pero sobre todo por ese amor incondicional. Te quiero mucho

🌸 **Lic. David Pedraza O.** Gracias por dejarme ver en un jefe un amigo y mostrarme la diversidad de esta carrera, es satisfactorio saber que personas como tú confían en mí trabajo, te agradezco las oportunidades que me has brindado, así como las enseñanzas.

Por su puesto que también agradezco momentos inolvidables junto a mis amigos de la Facultad.

Gracias a CODEPRO por permitirme desarrollar esta carrera de forma profesional, con cariño para mis compañeros y amigos de la oficina.

Lucia Covarrubias

A Dios, por darme todo lo que necesito: vida, una familia y salud.

A mi familia, por darme apoyo y amor.

Buirguito, por tu incondicional ayuda, **GRACIAS**, Ma', te debo más que mi vida, **GRACIAS**. Ustedes son mi fuente de inspiración, los amo.

A mis hermanas, por ser como mis mejores amigas, Yeya, Gord, Lupi, Estelita, gracias. Maca, no te olvidé... gracias, hemanito.

A mis mejores amigas, por ser como mis hermanas, Nancy, Silvia, Marisol, Erika, Ingrid y por supuesto a mi Líder... gracias, por personas como ustedes, el camino ha sido más ligero y a ameno, las quiero mucho, y a las que no mencioné pero saben que están en mi vida, también gracias. Paco, lo logré, gracias por tus consejos.

A mi abue, tíos y primos, por ayudarme cuando más los necesité, Chon, tía Juanita, Martha, Toño, Carmen, Chatito, Pepé, Gil, Yolanda, gracias... y claro, a ti Nachy, ¡por vivir 3 años conmigo!, gracias. Somos una bonita familia.

A ti Lucy, por ser mi gran amiga y darme todo tu cariño, apoyo, regaños, consejos y hasta peleas, gracias amigui, sabía que lo lograríamos, te quiero mucho.

A mi bellísima Universidad, ahora entiendo lo que significa decir "Orgullosamente UNAM".

A mi asesor, por ser paciente y ayudarnos con sus consejos.

Y a mi motivación, para no darme jamás por vencida, luchar, buscar algo más, sacarle jugo a la vida, y ser muy feliz, aún sin ti, gracias Paul, me has enseñado lo divertida que puede ser la vida, pero sobre todo a hacer las cosas con y por amor, eres más que mi mejor amigo y por siempre ocuparás un lugar muy especial en mi corazoncito, Te amo.

A todos ustedes, mis agradecimientos más profundos y sinceros.

Con cariño, Elena.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO 1. Síntesis de la Evolución de la Arquitectura	
1.1. Arquitectura Universal.....	8
1.2. Arquitectura en México.....	11
CAPÍTULO 2. Antecedentes de la Empresa	
2.1. Antecedentes de la Empresa CODEPRO.....	16
CAPÍTULO 3. Marco Teórico	
3.1. Teoría de La Planeación Estratégica	
3.1.1. Surgimiento de la Estrategia.....	21
3.1.2. Inicios de la Planeación Estratégica.....	22
3.1.3. Planeación Estratégica.....	24
3.2. Herramientas Estratégicas	
3.2.1. Boston Consulting Group.....	33
3.2.2. Modelo de las cinco fuerzas de competencia.....	36
3.2.3. Alianzas Estratégicas.....	41
3.2.4. Empowerment.....	44
CAPÍTULO 4. Planeación Estratégica caso: “CODEPRO”	
4.1. Diagnóstico de la Empresa.....	50
4.2. Determinación de la Cultura Organizacional	
4.2.1. Misión.....	59
4.2.2. Visión.....	59
4.2.3. Valores.....	60



4.2.4. Objetivos.....	61
4.2.5. Filosofía.....	61
4.3 Análisis interno.....	62
4.3.1. Escala de Lickert CODEPRO.....	65
4.3.2. Matriz Boston Consulting Group, CODEPRO.....	66
4.3.3. Cuadro de actividades del Representante Legal...67	
4.4 Análisis externo.....	68
4.4.1. Factores Socioculturales.....	71
4.4.2. Factores Político / Legal.....	72
4.4.3. Factores Tecnológicos.....	73
4.4.4. Factores Económicos.....	74
4.4.5. Modelo de las cinco fuerzas de competencia.....	75
4.5 Matriz FODA.....	76
CAPITULO 5. Formulación de estrategias	
5.1 Cruce de Estrategias.....	78
5.2 Estrategias defensivas.....	80
5.3 Estrategias de integración.....	82
5.4 Estrategias ofensivas.....	84
5.5 Estrategias de diversificación.....	86
CAPÍTULO 6 Diseño del Plan de acción	
6.1. Establecimiento del plan de acción.....	89
CAPÍTULO 7. Control y evaluación	
7.1 Seguimiento.....	104
7.2 Propuestas.....	111
CONCLUSIONES.....	116
BIBLIOGRAFÍA.....	118
ANEXOS.....	123



INTRODUCCIÓN

De acuerdo con la Secretaría de Economía, las micro, pequeñas y medianas empresas, constituyen la columna vertebral de la economía nacional, toda vez que generan el 60 por ciento del Producto Interno Bruto, así como el 99 por ciento de las compañías en todo el país, generando 7 de cada 10 empleos.

Es por ello que el gobierno mexicano se ha percatado de estos efectos positivos y ha generado varios programas de apoyo y asistencia a las Mipymes para hacerlas más competitivas. Así como el fomento a una cultura empresarial más formal, para lo cual dicha autoridad se ha dado a la tarea de implementar una diversidad de programas y eventos empresariales con el fin de alentar y orientar a los nuevos y futuros empresarios del país.

El Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) clasifica a las Mipymes de acuerdo al número de empleados y sector al que pertenece.

ESTRATO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Microempresa	1-30	1-10	1-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante



Las Mipymes son cada vez más sólidas e Institucionales de tal forma que, han logrado tener una vida en promedio de 4.5 años, no obstante, en los negocios la competencia se da cada vez en mayor complejidad, lo que requiere estrategias y controles específicos, que constituyan sistemas de valor capaces de confrontar una competencia intensiva, ya que su problema no es de tamaño sino de aprovechamiento de oportunidades.

En México, las micro, pequeñas y medianas empresas tienen muchas características en común; como ser dirigidas por los mismos dueños de manera personalizada y no a través de una estructura formal de administración; estar sujetas a un número reducido de clientes; operar en un mercado poco estudiado y tener competencia significativa, características que, en gran medida, parecen limitar la capacidad de competitividad de este tipo de empresas.

Sin embargo, son todavía muy pocas las empresas mexicanas que comprenden los conceptos de profesionalismo, servicio y estructura.

Un factor no económico pero determinante dentro del ámbito empresarial es la audacia y experiencia de quien dirige el negocio, así como el ímpetu que éste tiene para emprenderlo, pero aún y con todo el esfuerzo de los empresarios las Mipymes no logran salir adelante o se quedan estancadas y sin crecimiento.



Como es el caso que presentamos de la microempresa Coordinación y Desarrollo de Proyectos Alcar, S.A. de C.V., que si bien ha permanecido en el mercado durante 22 años, no ha tenido el crecimiento que su fundador había contemplado. Es por ello, que haciendo uso de conocimientos académicos, hemos considerado echar mano de herramientas administrativas como lo son la planeación estratégica, que ayudan a dar rumbo, dando una respuesta en el tiempo para alcanzar un objetivo viable y anticiparse a posibles cambios en el entorno, considerando que vivimos en un país en donde la estabilidad económica puede sorprendernos.

No cabe duda que la ausencia de una planeación provoca incertidumbre para la toma de decisiones entre otras circunstancias que afectan a la empresa, más aún en situaciones imprevistas. Por ello en el presente trabajo se demuestra que la aplicación de esta herramienta traerá beneficios constantes al hacer de ella un hábito.

CAPÍTULO 1

SÍNTESIS DE LA EVOLUCIÓN DE LA ARQUITECTURA

*“El ser humano recibió de los dioses la sabiduría
para la construcción de su abrigo...”*

Mito romano.

SÍNTESIS DE LA EVOLUCIÓN DE LA ARQUITECTURA

Es importante mencionar como el desarrollo de esta disciplina ha contribuido en la formación de empresas que proporcionan servicios a favor de los requerimientos contemporáneos de la población. Como es el caso de la empresa que se presenta dentro de este trabajo.

De una manera general y sintetizada a continuación se hace referencia a la evolución de la arquitectura.

1.1 Arquitectura Universal

La arquitectura nace de las diferentes necesidades del hombre y juntos han evolucionado, según la época y región en todo el mundo.

Desde la prehistoria comienzan a surgir los primeros brotes de la arquitectura, la cual se encuentra asociada a una de las necesidades primordiales del hombre, que es el abrigo el cual se vincula a la construcción de sus viviendas, utilizando como primeros materiales la piedra y la madera; es entonces que sale a relucir los dotes de constructor innato del hombre, tanto para la construcción de sus hogares como de sus utensilios de cacería, pescador y agricultor, lo que dio origen a la propiedad raíz¹, pues cada individuo comenzaba a poseer sus propios bienes.

¹ Propiedad Raíz: Es la suma de derechos tangibles e intangibles sobre la tierra y sus mejoras.

Una vez teniendo conciencia de la propiedad de la tierra y a medida en que las comunidades humanas iban evolucionando y aumentaban, estas comenzaron a tener conflictos por la pertenencia de los territorios y se veían presionadas por amenazas de invasión, debido a esta circunstancia, surgen las primeras ciudades cuya configuración estaba limitada por la existencia de murallas para la protección de amenazas exteriores.

La humanidad comienza a confrontarse con un mundo lleno de ambición y niveles jerárquicos, en donde los rangos más altos ejercían el poder absoluto sobre el resto de los pobladores, dichos pobladores comienzan a verse influenciados por las creencias religiosas, haciendo que los principales edificios dentro de las ciudades fueran los palacios y templos.

Mientras que en algunos pueblos desarrollaron arquitecturas militares, religiosas y residenciales, los griegos y romanos desarrollaron espacios propios a la manifestación ciudadana y de los quehaceres cotidianos, espacios públicos destinados a la realización de asambleas.

Durante la edad media con la consecuente ruralización y feudalización de Europa, comienza el desarrollo en la construcción de catedrales primordialmente, es durante este periodo que aparece la llamada masonería proveniente de los masones quienes se dedicaban a la albañilería, específicamente a la elaboración de templos y catedrales. Dentro del propio gremio se consideraban como “constructores de la casa de Dios”.

Después de la edad media surge el renacimiento en donde la arquitectura comienza a darle mayor importancia a la estética de las construcciones, esta tendencia da paso a la edad moderna, que por el contrario rechaza la estética y cultura medieval proponiendo una nueva posición del hombre ante el universo, influenciando profundamente en la nueva arquitectura.

A finales del siglo XVIII e inicios del XIX, Europa asistió a un gran avance tecnológico, resultado directo de los primeros momentos de la Revolución Industrial y la cultura de la ilustración. Fueron descubiertas nuevas posibilidades constructivas y estructurales, de forma que los antiguos materiales como la piedra y la madera pasaron a ser sustituidos gradualmente por el cemento y más tarde por el hormigón armado y por el metal.

La relativa libertad de investigación científica que se obtuvo llevó al avance de las técnicas constructivas, permitiendo nuevas experiencias y la concepción de nuevos espacios.

La arquitectura practicada en las últimas décadas viene caracterizada, de forma general, como una reacción a las propuestas de la arquitectura moderna; algunas veces los arquitectos actuales releen los valores modernos y proponen nuevas concepciones estéticas. Sin embargo, ya en este momento además de la estética la distribución del espacio comienza a tener mayor relevancia.

La arquitectura irá, en mayor o menor grado, a reflejar los avances tecnológicos y las paradojas socioculturales generadas por el catastrófico crecimiento demográfico y las ciudades pasan a crecer de modo desconocido y nuevas demandas sociales relativas al control del espacio urbano deben ser respondidas por el Estado, lo que a llevando al urbanismo ser considerado como disciplina académica indispensable dentro de la sociedad.

Hoy en día el hombre requiere de técnicas y procedimientos cada vez más ágiles, precisos y confiables para servirse así mismo, y llevar una buena relación con el medio que lo rodea; y por ello el papel de la arquitectura y del arquitecto será constantemente cuestionado y nuevos paradigmas surgirán.

Por lo pronto en este nuevo siglo XXI el arquitecto se ha visto en la necesidad de diversificar su carrera adecuándose a las necesidades actuales de la población.

1.2 Arquitectura en México

México prehispánico.

La producción arquitectónica del mundo prehispánico en México fue acompañada de esculturas, pinturas, edificaciones y alfarería que además de ser consideradas como obras artísticas, son importantes para conocer acerca de la historia del mundo.

El surgimiento de las primeras manifestaciones culturales en los grupos humanos asentados en las orillas de los lagos de México, data por lo menos 2.000 años a. C. Lugares como Tlapocoya y Cuicuilco desarrollaron la construcción de los más antiguos edificios del Altiplano Central dedicados al culto religioso.

La arquitectura teotihuacana, es representativa por poseer cualidades específicas, de mostrar el intelecto humano con lo esencialmente divino. Teotihuacán se pobló por lo menos desde el año 300 a. C., sus pirámides del sol y la luna, así como la calzada de muertos son el núcleo representativo de éste lugar.

En Teotihuacan, la arquitectura plantea la sustancia divina, dándole a su ciudad el toque espiritual y profundo.

Otros edificios prehispánicos, que han plasmado parte de su inmortalidad en sus edificaciones son Tula, Tenayuca, Tenochtitlán, en donde los dioses, los sacerdotes y los guerreros, han tomado el dominio de su arquitectura.

La arquitectura Maya, es una de las que más fuerza artística reflejan, ya que su extraordinario esfuerzo humano, lo podemos observar en el dominio de las condiciones naturales de hábitat, que desarrolló la magnificencia de su arte, el ejemplo arquitectónico más brillante es la ciudad de Chichén-Itzá.

Y se enlistarían muchas muestras más, de lo que la arquitectura prehispánica ha enriquecido al país, Monte Albán, Mitla, Tajín, sin embargo, queda claro que son el comienzo de la historia de la arquitectura mexicana.

México en el virreinato

Una vez conquistado México por los españoles, se desarrolla la arquitectura del virreinato, la cual, es representada por modelos religiosos, tales como iglesias, conventos, capillas, catedrales, seguida de la corriente barroca, que en este país tomó la forma que sus autores a su juicio quisieron, ya que tenían la libertad que en Europa no les permitían, como muestra de ésta corriente, están algunas obras arquitectónicas, en los Estados de Puebla, Oaxaca, Tlaxcala, entre otros. Los colegios y edificios civiles contienen los últimos rasgos de esta etapa.

Así, se da paso a la arquitectura del academicismo, siendo la construcción de carácter civil la que cuantitativamente sobresale. Un poco más adelante, a parece la arquitectura del porfiriato, cuyo propósito era halagar estéticamente a la nueva aristocracia mexicana, al mismo tiempo que difunde mediante la arquitectura y la pintura la ideología del Estado porfirista.

México después de la Revolución Mexicana

Al finalizar la Revolución Mexicana, se volvió en todos los sentidos, un cambio en que principalmente los jóvenes tuvieron un **pensamiento** nacionalista y encaminaron los esfuerzos artísticos hacia la arquitectura mexicana moderna, representada por edificios como hospitales, secretarías, espacios porticados y uso de materiales regionales.

México Moderno

La ciudad universitaria es la principal representante de los años cincuenta, reconocida como el hito fundamental en la historia de la arquitectura mexicana moderna. En los sesenta, se realizaron edificios para las olimpiadas, con características de carácter multifamiliar.

En la década de los setentas surgen influencias, que llevan a la arquitectura a nuevas propuestas con intereses diferentes a las décadas pasadas, una de sus representantes es la vivienda colectiva.

La circunstancia político-económica incide directamente en la arquitectura ochentena, debido a la crisis económica vivida en esa época. Ya llegados los noventa y recuperando el tiempo perdido de los ochenta la arquitectura pasa por diferentes y nuevas corrientes que se enfocan a la educación y, fomento de cultura.

México Contemporáneo

El conjunto de edificaciones construidas en México en la segunda mitad del siglo XX, es una arquitectura personal y característica, que ha depurado algunas de las variables del movimiento moderno.



CAPÍTULO 2

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

*“La labor de la administración no es ver a la compañía como lo que es...
sino como lo que puede llegar a ser”.*

*Jonh w. Teets
Dir. Ejecutivo Greyhound Corporation*



ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Esta empresa nace en el año de 1988, cuando su fundador y actual dirigente el Arq. José Alfonso Pérez Cortes, busca aterrizar su visión, basándose en sus conocimientos adquiridos a lo largo de su carrera laboral, así como su constante preparación académica y con la ayuda de un colega, decide emprender su propia empresa, nombrándola, **Coordinación y Desarrollo de Proyectos Alcar, S.A. de C.V.**, razón social enfocada a los servicios que en un inicio prestaba la empresa y Alcar como fusión de los nombres de los dos socios fundadores, Alfonso y Carlos.

Dichos socios no congeniaron en su trabajo y optaron por separarse, quedándose la empresa en manos de quien en ese momento ejercía mayor liderazgo, el Arq. José Alfonso Pérez. Entonces decidió que su primordial objetivo sería al desarrollo de su empresa, contratando nuevo personal, consiguiendo así un nuevo apoyo, el Lic. David Pedraza Orozco quien se convertiría en un elemento fundamental de la empresa, llevando gran parte de su administración.

A lo largo de estos 22 años Coordinación y Desarrollo de Proyectos Alcar, S.A. de C.V., quien en lo sucesivo llamaremos CODEPRO ha enfrentado diferentes pruebas de sobrevivencia a las que con mucha facilidad cualquier microempresa desaparecería; CODEPRO demostró tener la suficiente fuerza y habilidad por parte de su director para resistir desde las más grandes crisis económicas del país, como lo fue la crisis económica de 1997 que hizo desaparecer a una buena parte de las pequeñas constructoras, hasta la separación de sus más grandes clientes quienes le aportaban un alto porcentaje de ingresos, como lo fueron Seguros Monterrey y Home Mart.



Sin embargo, también conservó clientes que a la fecha han permanecido fieles a la empresa, como lo son el Gobierno Federal, Grupo Catloli, y recientemente Hipotecaria Nacional.

No obstante, en los momentos más difíciles para CODEPRO, ésta buscó la manera de salir adelante, dando a conocer sus servicios por diferentes medios como lo fueron sección amarilla y cartas de presentación que el director general proporcionaba personalmente a quienes él consideraba clientes potenciales.

CODEPRO empíricamente ha sabido sobrellevar el rumbo de su camino, y una de sus principales armas ha sido la “especialización” de sus servicios, como lo son la gestoría (tramites gubernamentales y normatividad de los inmuebles), área que muy pocos arquitectos abarcan y por otro lado la constante actualización de conocimientos que el director de la empresa ha ido adquiriendo también ha sido fundamental, ya que cuenta con una nueva maestría como Perito Valuador y una especialización como DRO (Director Responsable de Obra), nombramientos que brindan ventajas competitivas a la empresa.

Hoy en día, gracias a ese valor agregado, es una empresa con un alto potencial de crecimiento y desarrollo dentro del mercado en el que se encuentra.



Dentro de su objeto social identificamos los siguientes servicios y actividades, que se enumeran de acuerdo a su importancia.

- 1. Estudio de impacto Urbano:** Consisten en involucrar todos los aspectos que conforman la planeación urbana como son estudios de factibilidad técnica y económica, normatividad vigente, topografía, mecánica de suelos, diseño urbano, ingenierías urbanas y de costos, así como dirección.
- 2. Estudios de factibilidad y viabilidad financiera para proyectos de inversión:** Investigación tendiente a determinar los beneficios cuantitativos y cualitativos, considerando factores tales como la oportunidad, exactitud, precisión y sobre todo, el efecto que ella tiene en los distintos niveles jerárquicos.
- 3. Valuación de inmuebles:** Una vez que se construyen y se habitan los inmuebles, entran al proceso natural del reciclamiento urbano. Los propietarios deciden desocupar e ir a otro inmueble, o invertir en otro proyecto, por tal motivo venden o rentan sus inmuebles y desean saber el valor del inmueble en el mercado.



4. **Proyectos arquitectónicos:** Contemplan estudios preliminares de diseño arquitectónico, cálculos estructurales, instalaciones hidrosanitarias, eléctricas especiales, costos, especificaciones y catálogo de conceptos.

5. **Supervisión de obras:** Se realiza este servicio para darle mayor agilidad a las estructuras empresariales, obteniendo así, información más rápida, veraz y oportuna respecto a los programas de obra, lo cuál les permitirá llegar a la toma de decisiones con mayor precisión.

Se tiene contemplado este servicio como de vital importancia para el control de las obras y consiste básicamente en la revisión y dictaminación del proyecto a construir; control de calidad, tiempos y costos programados para la obra.

6. **Servicios de asesoría y apoyo a empresas supervisoras:** Esta actividad consiste en coordinar las actividades de empresas supervisoras para regular sus alcances dentro de los ordenamientos de la Ley de Obras Publicas, marcados en el libro 9 tomo único de las Normas de Construcción del Gobierno del Distrito Federal, con el propósito de cumplir en tiempo y forma con lo estipulado en los contratos correspondientes.

7. **Construcción de obras:** Para dar vida a las propuestas e ideas que se concretan en proyectos ejecutivos, se encargan de hacerlo realidad ejecutando las obras correspondientes, cumpliendo con especificaciones, calendarios y costos programados.



CAPÍTULO 3

MARCO TEÓRICO

“La estrategia es una búsqueda de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio y la incremente”.

Bruce D. Heinderson



MARCO TEÓRICO

3.1 Teoría de la Planeación Estratégica

3.1.1 Surgimiento de la Estrategia

El origen de la estrategia va más allá de las técnicas utilizadas en la guerra, la estrategia aparece junto con los primeros organismos vivos, como lo son los protozoarios, que de acuerdo a las observaciones realizadas por el profesor G.F. Gause, los protozoarios de diferentes especies son más propensos a sobrevivir que los que pertenecen a la misma especie, surgiendo así el *principio de exclusión competitiva* que se refiere a “cuando dos especies de idénticas características compiten por un recurso esencial como el alimento, alguna de las dos termina por ceder, extinguiéndose. Esto no sucede cuando las especies se equipan con características únicas que las diferencias del resto que coexisten.”²

Los mejores adaptados desplazan y eliminan al resto de los competidores, las características físicas y estructurales evolucionan y se adaptan para encajar en el entorno competitivo. Cada uno debe ser lo suficientemente diferente de los demás como para que esta diferencia represente una ventaja competitiva, teoría aplicable a todo aquel organismo que aparece en un medio ambiente.

² RODRÍGUEZ Carlos: «El origen de la estrategia: El legado de Darwin en los negocios» Pyme Adminístrate Hoy. Núm. 160 (Agosto 2007), p. 53



La palabra estrategia fue adquiriendo formalidad y fueron los griegos quienes le dieron un significado etimológico “strategos” identificado como el arte o ciencia de ser general.

Sun Tzu, estratega del siglo IV A.C ha influido en el pensamiento militar del mundo, hablaba de la estrategia ofensiva, diciendo: "El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados." Ideas plasmados en el libro “El arte de la guerra”

Nicolás Maquiavelo en su libro *El Príncipe* explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno.

Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

3.1.2 Inicios de la planeación estratégica

La planeación estratégica, tiene sus orígenes en el verbo griego strategos que se refería a planificar la destrucción del enemigo con el uso eficaz de los recursos. Los generales griegos tenían que dirigir un ejército, conquistar y retener territorios, proteger sus ciudades contra invasiones y poder terminar con el enemigo.

La planeación estratégica formal fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950.



Las primeras formas de negocios y, otros tipos de organizaciones de producción de servicios y productos, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente. La causa, llegó a ser conocida como problema estratégico, se percibió entonces como originada en un desajuste técnico y económico entre los productos de la firma por un lado y las demandas del mercado por el otro.

Se vio que la solución radicaba en la planeación estratégica, que consistía en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles de la firma y de la selección de un compromiso (estratégico) entre los dos que mejor satisficieron los objetivos de la firma.

Al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables, como la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Entonces, surge, la necesidad de tener control sobre los cambios rápidos.

La planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando, en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, cada vez más empresas pequeñas siguen el ejemplo. Cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable.

En el caso de los empresarios, su inclinación es la competencia, el concepto estrategia no la “proyectan a la destrucción” de los competidores, la mayoría intenta vender más que sus rivales u obtener mejores resultados que ellos.



En una empresa ayuda a poner orden, asignar los recursos para alcanzar un objetivo viable y anticiparse a posibles cambios en el entorno.

La planeación estratégica, es la herramienta más asertiva en cualquier empresa, ya que ella determinará la eficiencia de ésta y en dado momento, su supervivencia.

Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas y los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, previniendo un futuro cambio y asegurando el éxito de ésta.

3.1.3 Planeación Estratégica

Definición de planeación estratégica

A continuación algunos autores definen a la planeación estratégica.

Peter Durcker afirma que la estrategia exige a los gerentes analizar su situación presente y que la cambien en caso de ser necesario. Su definición, parte de la idea que los gerentes deberían saber qué recursos tiene su empresa y cuáles debería tener.



Alfred Chandler la define como el elemento que determina las metas básicas de una empresa a largo plazo, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos.

Kenneth Andrews, en Harvard, definió la estrategia como un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permite definir la actividad a que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, y el tipo de empresa que es o será.

James B. Quinn del Dartmouth College ha definido la estrategia como un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa.

Considerando las definiciones anteriores la planeación estratégica consiste en: Fijar cursos de acción, desarrollar planes, así como la toma de decisiones futuras, y formular un medio sistemático para analizar el ambiente, considerando las fortalezas, las debilidades e identificar las oportunidades, para que la organización aproveche su ventaja competitiva. Se basa en tres conceptos básicos:

Análisis, decisión y acción. Éstos puntos ayudarán a la organización a crear o mantener ventajas competitivas, además debe ser consistente con su misión, objetivo, reforzarse con metas, políticas y programas.



La planeación estratégica tiene dos connotaciones; realizar un curso de las probables decisiones futuras de una organización o bien, diseñar una ruta de acción personal para el futuro. Ambos casos enfrentan la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo actuar de la mejor manera para cumplir los propósitos fundamentales.

Al final las dimensiones personal y organizacional se enlazan en el rumbo que elegimos para la empresa, las cuales afectarán e influirán en las personas y viceversa. En general se trata de la interacción entre entorno y el medio interno de los entes y la habilidad de éstos para actuar de manera proactiva configurando estrategias que permitan aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades externas.

Importancia de la planeación estratégica

Es difícil encontrar una empresa importante en el mundo que no tenga algún tipo de planeación estratégica.

Su principal utilidad es proporcionar a la alta dirección un orden en relación a las decisiones y acciones que se tomen y apliquen cotidianamente, pero con un proceso de pensamiento estratégico. Pero sus beneficios van más allá:

- Brinda la oportunidad de integrar a los recursos humanos y esfuerzos empresariales mediante una mayor participación creativa de quienes se encargan de dirigir y operar el negocio.



- Hay una mejor organización del trabajo.
- Contribuye a la creación de una inteligencia estratégica, para delimitar y dar soluciones a los problemas estratégicos, gerenciales y operativos.
- Estimula el desarrollo de las habilidades gerenciales y operativas del personal a través del planteamiento de retos estratégicos que implican esfuerzos de organización y capacidad de liderazgo.

Para una empresa el principal responsable del futuro de ésta, es el jefe, es decir, se le considera como el ejecutivo más importante. Entre sus principales responsabilidades están: planear, realizar estrategias, selección de los directivos, distribuir del capital y las utilidades, tomar decisión políticas y mantener la moral.

Tanto para los altos directivos como para los demás, la planeación estratégica formula y contesta algunas de las preguntas claves en forma ordenada con una jerarquía y urgencia.

Tales como: cuál es la línea básica de nuestro negocio, cuál es nuestra filosofía y cuáles son nuestros propósitos fundamentales, cuáles son los objetivos de la empresa tanto a largo como a corto plazo, y si éstos últimos son alcanzables, qué productos serán obsoletos, cómo y cuándo deberán ser reemplazados, cuál es nuestro mercado, qué participación en los mercados queremos obtener y cómo puede lograrse, quiénes son nuestros competidores principales y dónde podrían aventajarnos, etc. Las respuestas son más importantes para tomar decisiones correctas.



Un ambiente cambiante es un factor sustancial, que influye en la introducción de la planeación estratégica formal en varias empresas. La época exige a los directivos comprender mejor el mundo globalizado en el cual deben desarrollarse.

La planeación estratégica formal introduce un nuevo conjunto de fuerzas y medios para tomar decisiones en una organización. Una de las grandes ventajas de la planeación estratégica es que puede simular el futuro. En caso de que la simulación no resulte deseada, el ejercicio puede borrarse y comenzarse de nuevo. Las alternativas de simulación son reversibles, a diferencia de las decisiones tomadas en la vida real sin haber considerado cuidadosamente circunstancias futuras.

La simulación tiene otras ventajas: alienta al ejecutivo y le permite ver, evaluar y aceptar o descartar numerosas alternativas, lo cual sería imposible sin ella. La identificación del curso de acción "correcto" es mucho más importante que producir varias alternativas, el hecho de haber desarrollado varias posibilidades para examinarse puede producir ideas que no surgirían de otra manera.

La planeación sistemática considera una empresa como un sistema compuesto de diferentes subsistemas, mediante el cual la alta dirección puede ver a la compañía como un todo, en vez de tratar con cada parte en forma individual y sin relacionarla con las demás partes.



La planeación estratégica proporciona un mecanismo para coordinar las partes relacionadas entre sí en una organización, evitando la optimización de partes a costa del todo. También permite a la dirección enfocar la atención sobre los asuntos principales, relevantes para la supervivencia de la empresa.

Un proceso de planeación estratégica no servirá si no se establecen, objetivos específicos para las diferentes áreas. Los objetivos a largo plazo pueden lograrse con más facilidad si existen planes cuidadosamente elaborados para lo mismo. Desde este punto de vista el requerimiento de establecer objetivos en la planeación estratégica es un factor importante en las organizaciones.

Uno de los atributos más sustanciales de un programa de planeación efectivo consiste en que proporciona una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de la alta dirección.

Al desarrollar objetivos, estrategias y políticas generales proporciona una base para que así los ejecutivos a niveles inferiores puedan tomar sus decisiones conforme la alta dirección.

Un plan completo proporciona una base para medir el desempeño.



El desempeño de un negocio no sólo debería medirse en términos financieros cuantitativos, como muchas, si bien es cierto que los resultados financieros están muy relacionados con el éxito o el fracaso de un negocio, las características no cuantitativas también son muy importantes; como la creatividad, innovación, motivación y los conocimientos pueden reflejarse en los resultados financieros.

Proceso de la Planeación Estratégica

1. Análisis de Situación:

Para realizar un diagnóstico, se requiere preguntar: ¿Dónde se encuentra la organización?

Revisar la filosofía, misión, visión y objetivos así como la situación financiera, competitiva y de mercado, permitirá ubicar la posición de la empresa en un panorama general tanto en el ambiente, como en los recursos con que cuenta.

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), ayuda a saber:

- Fortalezas.- Actividades que realiza con alto grado de eficiencia (ventaja competitiva).
- Oportunidades.- Eventos del medio ambiente externo que de presentarse facilitarían logros.



- Debilidades.- Actividades que realiza con bajo grado de eficiencia.
- Amenazas.- Eventos del medio ambiente externo, que de presentarse complicarían logros.

2. Proyectar cómo aplicar los recursos

La siguiente pregunta es: ¿A dónde quiere llegar?

Una redefinición de las metas o definir las de manera formal, nos marcarán nuestro objetivo principal, de esta forma conseguiremos estrategias para conseguir llegar a dichas metas. Se tendrá que evaluar las alternativas, considerando oportunidades, debilidades, barreras y sobre todo el ambiente actual.

Para determinar cualquier acción, la estrategia emergente se debe prever, para tener un mejor control, apoyada por sistemas de calidad y mejora continua.

3. Formulación de la estrategia

La siguiente pregunta es: ¿Cuáles estrategias lograrán cuáles metas.

Con base a las fortalezas y debilidades de la organización, se podrán tomar ventajas de las oportunidades externas y así, contrarrestar amenazas.



4. Ejecución de la estrategia

Así será más fácil contestar: ¿Qué decisiones deben tomarse ahora para llegar hasta allí?

Las decisiones y acciones a corto plazo en cuanto a organización, personal dirección, etc., ya no se verán tan borrosas, pues se tendrá un escenario más apegado a la realidad, por lo que se tendrán considerados los riesgos y se podrán diseñar mejor las medidas preventivas

5. Observar el desempeño

Consiste en el proceso de implantación, operación, vigilancia y control a través de indicadores y evaluaciones periódicas. La única manera de tener medidas correctivas y sobre todo preventivas, dependerá mucho del seguimiento que se vaya teniendo una vez implantados los planes.

3.2. Herramienta Estratégicas

Otro punto importante a destacar es que las organizaciones están creciendo de gran manera en tamaño y servicios para satisfacer al cliente y a su vez se debe conservar como si fuera pequeña, flexible y alerta a las necesidades e interactiva en todo sentido, dada esta situación, se han desarrollado un sin número de técnicas, herramientas, estrategias y filosofías para mejorar el desempeño organizacional. Por ello se hará mención, únicamente a las utilizadas en el presente trabajo.



3.2.1 Matriz Boston Consulting Group

El método de la matriz Boston Consulting Group es una herramienta conocida de gestión de cartera. Fue desarrollada a inicios de los 70's por el Boston Consulting Group. La Matriz BCG se puede utilizar para determinar qué prioridades se deben dar en la cartera de productos de una unidad de negocio.

Para asegurar la creación de valor a largo plazo, una compañía debe tener una cartera de productos que contenga dos tipos de productos; unos de alto-crecimiento que necesiten aportes de efectivo, y otros de bajo-crecimiento pero que generen mucho de efectivo. La matriz de Boston Consulting Group tiene 2 dimensiones: **participación de mercado** y **crecimiento del mercado**. La idea básica detrás de ella es: si un producto tiene una participación de mercado más grande, o si el mercado de producto crece más rápidamente, es mejor para la compañía.

La colocación de productos en la matriz del BCG proporciona 4 categorías en la cartera de la compañía:

- **Estrellas.** Rápido crecimiento, alta participación de mercado.

Principales características:

- Utilizan grandes cantidades de efectivo.
- Las Estrellas son líderes en el negocio. Por lo tanto, deben generar también grandes cantidades de efectivo.



o Las Estrellas frecuentemente encuentran dificultades en balancear su flujo de efectivo neto. Sin embargo, si está necesitada de liquidez debe hacerse cualquier esfuerzo necesario para mantener su participación de mercado, porque las recompensas serán vacas lecheras si se guarda la participación de mercado.

- **Vacas lecheras.** crecimiento bajo, alta participación de mercado.

Principales características:

- o Los beneficios y la generación de efectivo deben ser altos. Debido al crecimiento lento, las inversiones que son necesarias, deben ser bajas.
- o Las vacas lecheras son a menudo las estrellas de ayer, y ellas son el sustento de una compañía.

- **Perros.** Crecimiento lento, baja participación de mercado.

Principales características:

- o Evite y disminuya el número de productos perro en una compañía.
- o Tenga cuidado en emprender costosos “planes de rescate”.
- o Los perros deben entregar efectivo, si no, deben ser liquidados.

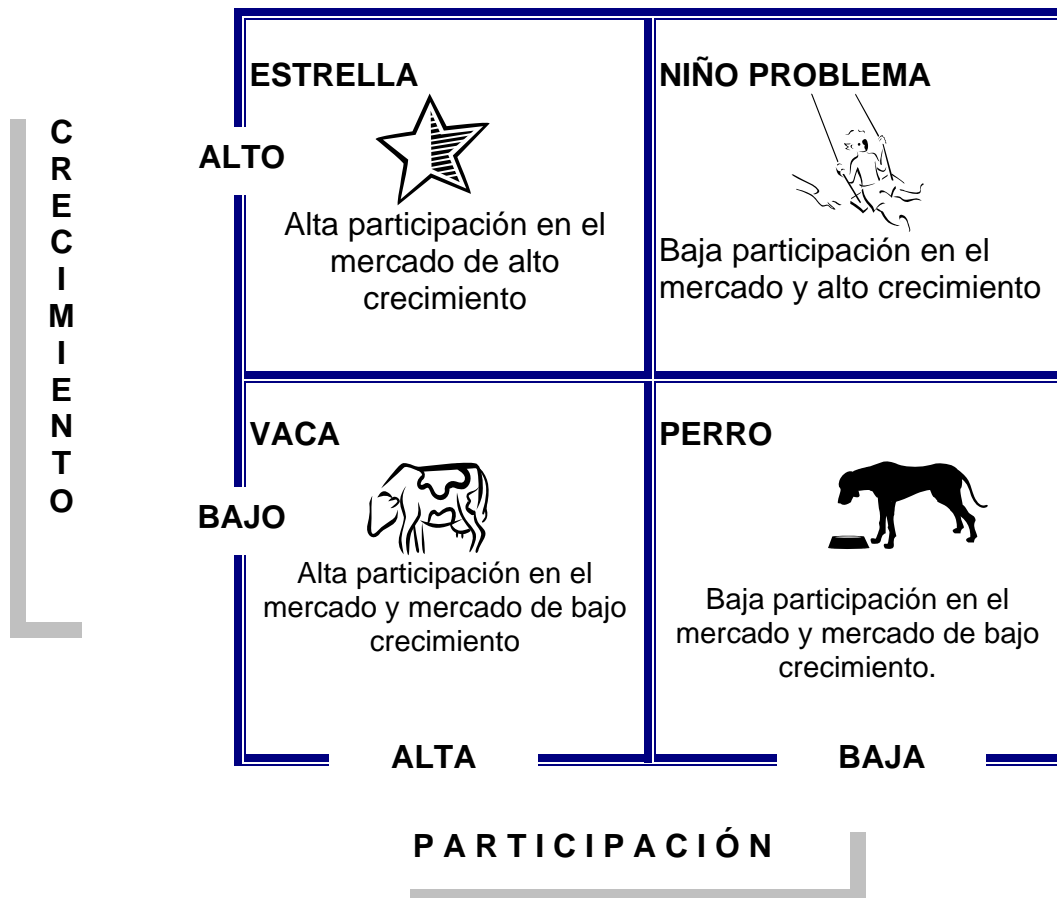
- **Niño problema.** Alto crecimiento, baja participación de mercado.



Principales características:

- El niño problema tienen las peores características de efectivo de todos, porque tiene altas demandas de efectivo y genera bajos retornos, debido a baja participación de mercado.
- Si la participación de mercado se mantiene invariable, el niño problema; sólo absorberán grandes cantidades de efectivo.
- Invertir fuertemente, o liquidar, o no invertir nada y genere algún nivel de efectivo que pueda. Aumentar la participación de mercado o entregar el efectivo.

De manera gráfica se presenta a continuación





3.2.2. Modelo de las cinco fuerzas de competencia

Es una herramienta para asegurar que sistemáticamente se usen estos principios para verificar el status actual y la evolución de una industria, Este modelo fue creado por el profesor de estrategia de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, Michael Porter.

Para Porter las cinco fuerzas que intervienen en el mercado son:

- **Rivalidad interna entre empresas.** Se refiere a la participación de mercado que tienen las empresas en una industria. Esta fuerza debe incluir a las empresas cuyas estrategias afecten a otras en su toma de decisiones y hay que poner mucha atención al mercado del producto y a la localización geográfica del mercado.

Sus principales tendencias a estudiar son:

- Muchos vendedores en el mercado. Los precios serán más bajos cuando haya más competencia en la industria.
- La industria está estancada o en declive. No es fácil para las empresas incrementar su línea de producción sin antes sondear a su competencia.
- Las empresas tienen distintos costos. Las empresas con costos bajos pueden sufrir cuando hay estrategias de disminución de precios.



- Exceso de capacidad instalada. Empresas con este exceso pueden verse en problemas para incrementar sus ventas, pero tienen la capacidad de incrementar su producción para atraer nuevos clientes de la competencia.
- Productos no diferenciados y no hay costos por cambiar de productos. Con estas características las empresas pueden disminuir el precio de la competencia e incrementar su participación de mercado.
- Adecuación de precios. Puede atraer ventajas dependiendo del tiempo de respuesta de la competencia.
- Fuertes barreras de salida. Esto puede provocar largas guerras de precios para sobrevivir.
- Importancia de un cliente. Si la empresa está enfocada a atender a un solo cliente, pudiera verse afectada por las exigencias de este último
- **Entrada potencial de nuevos competidores:** La entrada afecta a las utilidades de dos maneras: las empresas entrantes afectan la demanda del mercado; y, la entrada reduce la concentración de mercado. Esto aumenta la rivalidad entre las empresas y reduciendo la relación precio-costos.

Tendencias en esta fuerza son:

- La producción implica economías de escala. La entrada debe alcanzar una significativa participación de mercado para alcanzar un mínimo de estas economías, si no es así, habrá una desventaja muy



grande. Si la entrada es exitosa, habrá reducciones de precio en la industria.

- Lealtad a la marca de los consumidores. Los entrantes al mercado deben invertir en estrategias de posicionamiento para crear una buena reputación y un fuerte nombre comercial.
- Acceso de entrantes a factores clave, tecnología, materia prima, etc. El uso de patentes, restricciones pueden ser barreras naturales a la entrada.
- Curvas de aprendizaje. Este proceso de aprendizaje (experiencia) tiene un costo implícito.
- Protección del Gobierno. Alguna legislación puede favorecer a empresas existentes.
- **Desarrollo potencial de productos sustitutos:** Los bienes sustitutos obtienen utilidades de la competencia e intensifica la rivalidad entre las empresas. Los Complementos incrementan la demanda, dándole nuevas oportunidades a la Industria.

Tendencias a estudiar en esta fuerza:

- Disponibilidad de sustitutos cercanos. Hay que considerar las características básicas del producto en el mercado.
- Relación valor-precio de sustitutos. Los sustitutos tienen poco riesgo si el precio es muy alto; los complementarios se ven muy afectados cuando el precio del su complemento es muy alto.



- Elasticidad precio de la industria. Esta es una medida muy útil para medir el impacto de los sustitutos en la industria. Cuando esta elasticidad es muy grande, el incrementar los precios de la industria puede llevar a los consumidores a comprar bienes sustitutos.
- **Poder de negociación de los Proveedores:** Se refiere básicamente a la habilidad de negociar precios. En función de su fuerza frente a la de la empresa.

Los factores a analizar son:

- La concentración relativa de la industria en cuestión. Las empresas en industrias más concentradas pueden tener mayor poder de compra, por esto gozan de precios más atractivos que los que tienen las empresas en industrias menos concentradas.
- Volúmenes de compra. Los proveedores dan mejores servicios y precios más bajos a compradores más grandes.
- Disponibilidad de insumos sustitutos. Esta disponibilidad limitan el precio que los proveedores pueden establecer.
- Relaciones de inversión entre la industria y sus proveedores. La amenaza de fusiones puede determinar la relación de la industria y sus proveedores.
- Amenaza de integración vertical entre los proveedores. Las empresas en una industria pueden ser forzadas a aceptar precios altos o riesgo directo de competencia debido a la integración vertical de los proveedores.

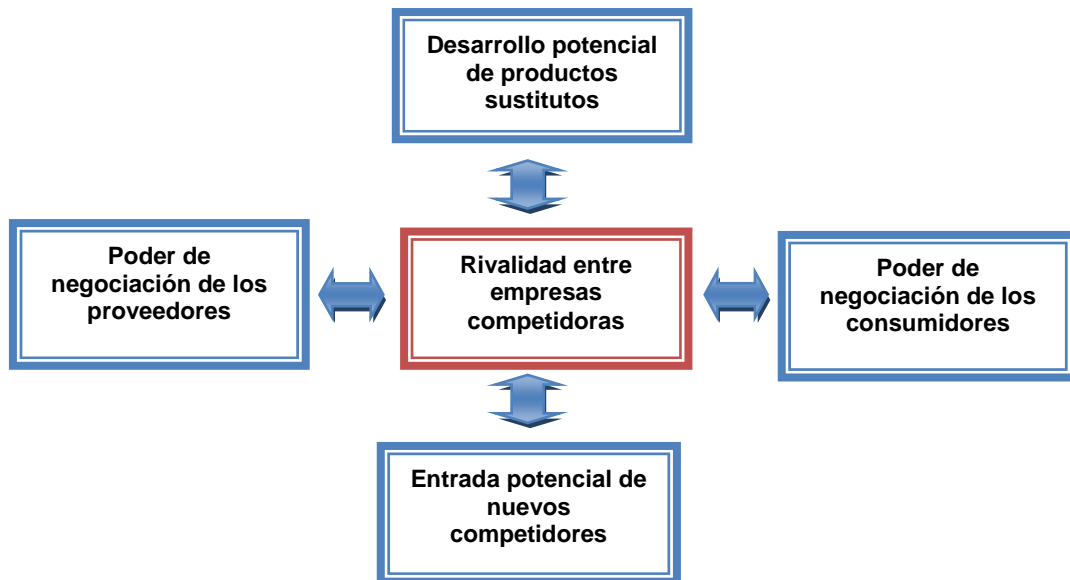


- Habilidad de los proveedores para discriminar precios. Si los proveedores pueden discriminar los precios, pueden incrementar los precios hacia empresas más redituables.
- **Poder de negociación de los clientes:** Los clientes pueden afectar claramente en la diferencia competitiva de la empresa, especialmente los clientes de mayor tamaño y fuerza financiera.

Los factores a analizar son:

- Si son muchos o pocos los clientes.
- Se cuenta con una buena información sobre los clientes.
- Son sensibles al precio.

De manera gráfica se muestra a continuación:





3.2.3. Alianzas Estratégicas

Las Alianzas han sido utilizadas desde hace muchos años cuando los pueblos, se aliaban para protegerse de otros pueblos que los intentaban conquistar o para lograr mejores condiciones de vida desde el punto de vista social y sobre todo económico.

Hoy en día las empresas también han adoptado esta herramienta como medio para hacer frente a la incertidumbre de cierto negocio, motivadas por el crecimiento de las necesidades de inversión de capital, reducción de los ciclos de vida de los productos, el deseo de aumentar la competitividad, reducción de costos en diversos ámbitos desde fortalecer estrategias hasta alcanzar metas.

Clasificación de las Alianzas Estratégicas

Las firmas forman alianzas por razones ofensivas y defensivas.

Las alianzas ofensivas: son dirigidas a la penetración y creación de mercados definiendo o estableciendo estándares de la industria, anticipándose y preparándose para nuevos desarrollos políticos y/o acciones competitivas.

Las alianzas defensivas: se enfocan a la protección (solidificación) en la participación de mercado existente, compartiendo el riesgo financiero de tecnología cara o ganando economías de escala a menudo mediante la combinación de procesos y/o habilidades productivas.



Puntos fuertes para incorporarse a las alianzas estratégicas

- Mayor participación de los lazos sociales que proveen acceso a la información.
- Unir esfuerzos, que representan un vehículo de valor en servicios orientados al cliente.
- Ganar ventaja competitiva en los mercados, acceso o análisis de nuevas tecnologías y el Know-How³.
- Las alianzas vienen a proporcionar una forma de hacer negocios con mayores rendimientos al compartir costos.

Puntos débiles de las Alianzas:

- Para los administradores de las empresas no es fácil concebir el compartir y aceptar puntos de vista de extraños a su organización.
- No coinciden los objetivos empresariales.

Proceso para la formación de alianzas

1. *Razón para formar una alianza:* En esta etapa se determinan los intereses económicos de por lo menos dos compañías distintas; y con ello se define el tipo de Alianza a utilizar.

³ La traducción literaria de Know-How es “saber cómo” aunque una mejor interpretación sería la de “saber hacer” relacionando las habilidades con las que cuenta una organización para desarrollar sus funciones, tanto productivas como de servicios, en donde intervienen las áreas funcionales de la empresa.



2. *Formación de Alianza:* Al saber que tipo y el porque se forma una alianza se determina un arreglo contractual desde acuerdos de compras a largo plazo, acuerdos para el uso de licencias y cooperación de mercados, y colaboración como equipo de investigación y desarrollo, hasta la unión como empresas.
3. *Creación de valor en las alianzas:* El valor es creado a través de la sinergia de cómo los socios alcanzan mutuamente ganancias que no lograrían individualmente, así como el valor que obtienen dentro de la cadena de valor.
4. *Límites e interfases:* Por definición una alianza estratégica requiere interacción de cooperación entre dos organizaciones distintas y separadas. Estas interacciones ocurren y son administradas en los límites de cada firma. La definición del límite de la alianza establece el grado de permeabilidad entre dos firmas.
5. *Surgimiento de dificultades:* Los administradores simplemente preferirían no compartir sus prerrogativas en la toma de decisiones. Sin embargo es recomendable promulgar una relación construida en armonía y aprendizaje. Regularmente se llena de complicaciones debido a las contradicciones inherentes por los objetivos diferentes de las firmas con respecto a la alianza.

Las tensiones pueden ser producto de una planeación pobre que ocurre como resultados de una inapropiada selección de socios, incompatibilidad de las metas estratégicas, diferencias en las expectativas de valor y/o sinergias esperadas que nunca se materializan.



6. *Implicaciones:* Al tener conciencia de la importancia de la sana relación entre socios en el solucionar y facilitar el proceso de formación y desarrollo de una alianza, permitirá a ambas partes el logro de sus objetivos y metas, que se pretendan. Sin embargo, existen algunos estudios que sugieren que las alianzas puedan ser altamente ventajosas incluso cuando no pueden alcanzar los objetivos estratégicos que ésta condujo a su formación. La razón de esto es que la reputación de una organización focal puede ser aumentada simplemente porque ha sobrevivido la diligencia debida de un socio estratégico prominente, particularmente si la organización focal es joven o pequeña.

3.2.4. Empowerment

Esta herramienta reemplaza la vieja jerarquía por equipos auto dirigidos, donde la información se comparte con todos. Los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí.

Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Existe una premisa que dice: " La gente hace lo que usted espera que hagan". Lo cual es un arma de dos filos. Si el jefe no espera nada de ellos, evidentemente, la gente no hará nada. Pero si él espera todo, entonces hará muchas cosas para que la gente dé los resultados esperados. Para integrar a la gente hacia el empowerment, hay tres elementos importantes:



- **Relaciones.** Se refiere a las relaciones que como patrón guarda con su gente, éstas deben ser fundamentales y sólidas. Fundamentales por que deben ser efectivas para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo; y sólidas, para que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil.
- **Disciplina.** Es preciso fomentar el orden, para que se trabaje en un sistema estructurado y organizado, el cual le permita desarrollar las actividades adecuadamente; así como determinar el alcance de las funciones de la gente y responsabilidades.
- **Compromiso.** El cual debe ser congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio.

Síntomas del personal.

- El problema es que la gente que trabaja dentro de ella ni siquiera se percata de las cosas que están yendo mal, o si lo notan, hacen como si no pasara nada.
- Casi nadie se emociona por las cosas relacionadas con el trabajo. Las cosas que si los emocionan están fuera del trabajo. A los empleados solo les importa su salario, sus vacaciones y sus pensiones.
- La actitud general es: no hagas algo que no tengas que hacer. Luego haz lo menos posible.



- Todo el día, todos parecen moverse en cámara lenta, hasta que es hora de irse a casa: entonces es como ver una cinta en alta velocidad.
- Se habla de hacer un mejor trabajo, ¿qué sucede?, muchas miradas vacías.
- Nadie asume más responsabilidad de la necesaria
- .Todos hacen apenas lo suficiente para que no se les grite o despida.
- A nadie le importan las mejoras; todos temen al cambio.
- Cuando se trata de motivar a la gente, los resultados, cuando los hay, son de corta duración.

Como implementar el Empowerment

Para implantar el sistema de empowerment en una empresa es necesario que haya un cambio en la cultura de trabajo, y para esto es necesario que se aprenda a trabajar en equipo.

1. *Cultura*: Lo primero es cambiar el modo de pensar de la gerencia, el gerente no debe tener miedo a perder su puesto, si los empleados son facultados, en lugar de dirigir, controlar y supervisar, ahora se convierten en un lazo de unión entre los empleados, y puede dedicarse a hacer planeación estratégica, adquirir recursos entre otras actividades.
2. *Planificación*: Diseñar un plan de capacitación integral, además del entrenamiento en habilidades de equipo, deben desarrollar



habilidades técnicas de acuerdo a cada puesto de trabajo. Esta etapa se divide en tres fases:

Fase 1. Reclutamiento de los individuos. En esta fase los equipos tienden a centrarse en el individuo, a tener objetivos individuales antes que grupales, a no compartir responsabilidades, a evitar cambios y a no enfrentar el conflicto.

Fase 2. Grupos. Los miembros desarrollan una identidad grupal, definen sus roles, esclarecen su propósito y establecen normas para trabajar juntos.

Fase 3. Equipo. Los equipos se concentran en el propósito, los miembros no sólo lo entienden sino que están comprometidos con él y lo utilizan para orientar las acciones y decisiones.

3. *Definir los elementos claves de cada trabajo:* Como establecer periódicamente los indicadores, describir claramente los objetivos y los resultados.
4. *Entrenamiento en habilidades interpersonales:* Consiste en Controlar conflictos, resolver problemas, evaluar diferencias, apoyar a sus compañeros, participar en reuniones, entre otras actividades que determinen.
5. *Desarrollo de liderazgo:* Desarrollo de visión compartida y promover valores claros y entendible

Empowerment es sin duda una buena estrategia, pero por sí sola será incapaz de lograr un efecto positivo en la empresa, ya que involucra un gran esfuerzo por parte de todas las personas que forman parte de ella.



CAPÍTULO 4

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: CASO CODEPRO

*“Un pesimista es alguien que transforma las oportunidades en problemas.
Un emprendedor es un optimista que transforma los problemas en
oportunidades”*

R. Mansell



INTRODUCCIÓN A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, CASO: “CODEPRO”

4.1 Diagnóstico de la empresa

La palabra diagnóstico es habitualmente utilizada para identificar los hallazgos a través de la manifestación de síntomas, signos, o fenómenos reveladores que nos llevan a formular una hipótesis sobre un posible padecimiento. En este caso el nombre del paciente es Coordinación y Desarrollo de Proyectos Alcar, S.A. de C.V., y sus principales síntomas los hemos dividido en cuatro cuadros básicos, el primero es referente a los procesos, el segundo al personal, el tercero a las finanzas y el cuarto al área de mercadotecnia, Aunque estas áreas funcionales no se encuentren identificadas como tal dentro de la empresa, sí afectan el crecimiento o mala administración de las que si se encuentran ubicadas.

CODEPRO es una microempresa que pertenece a la Industria de la construcción y sus oficinas se encuentran ubicadas en calle valencia No. 9 despacho 503, Col. Insurgentes Mixcoac. Del. Benito Juárez C.P. 03920. Cuenta con un total de diez empleados los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

El Director General tiene como staff a su secretaria y al mensajero quienes sólo reciben órdenes de él.



Las áreas a nivel gerencia son la de *Proyectos*, *Gestoría* y *Contabilidad*. El área de *Proyectos* se encuentra encabezada por un Ingeniero Civil que tiene a su mando a tres arquitectos para la producción de los trabajos asignados.

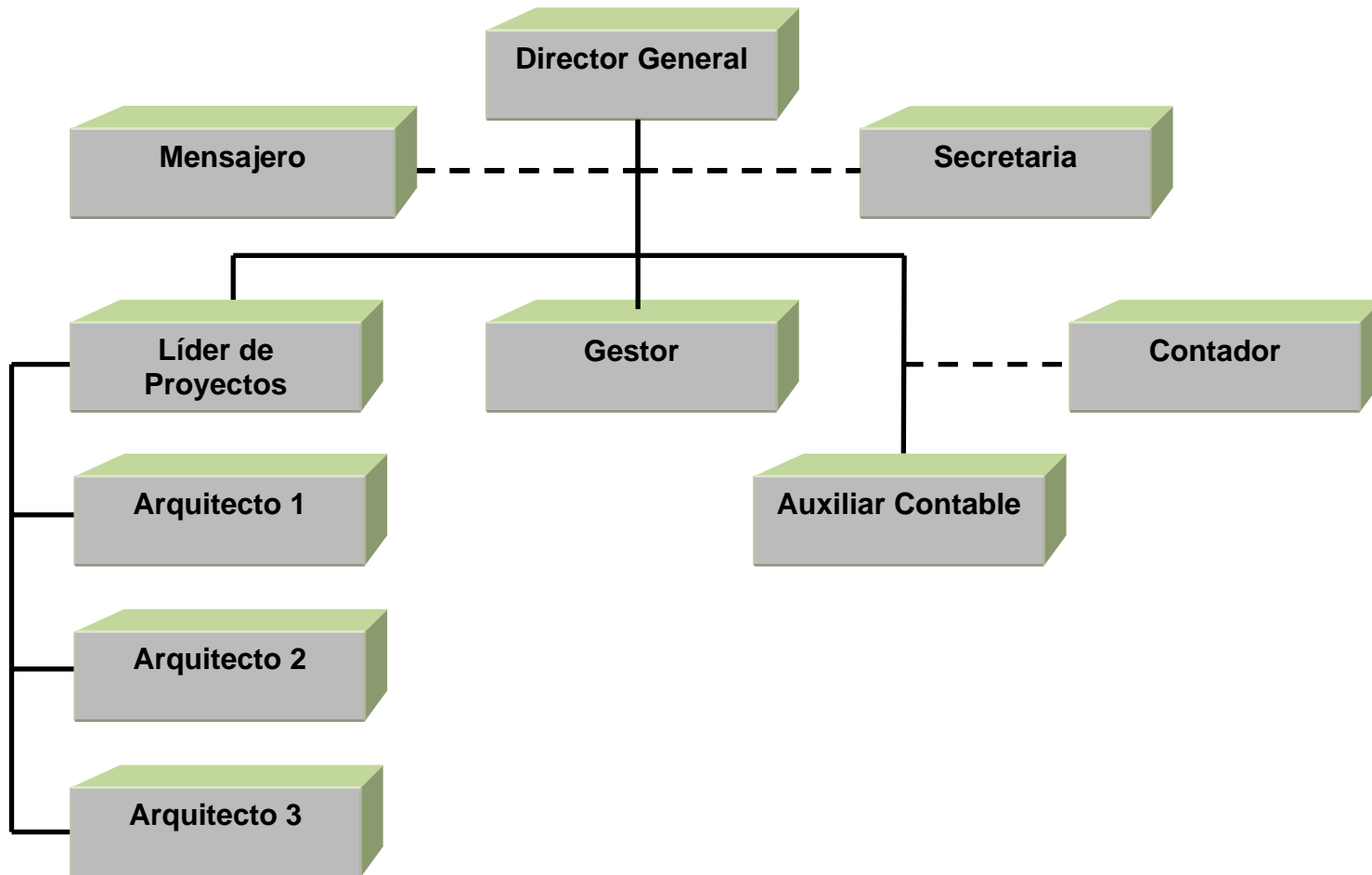
Gestoría solo se encuentra conformada por un Licenciado en Derecho quien se hace cargo por si solo de las actividades que se le encomiendan.

Y por último *Contabilidad* que se encuentra integrado por un Contador externo a la empresa que supervisa toda la información procesada por el auxiliar contable que se encuentra fijo en la empresa, este auxiliar contable también tiene como jefe directo al Director General a quien le entera de diversas circunstancias financieras de la empresa como la facturación.

Ver cuadro 1.1 *Organigrama de la Empresa*.



Cuadro 1.1 Organigrama
Coordinación y Desarrollo de Proyectos Alcar, S.A de C.V.





Para identificar áreas de oportunidad lo haremos a través de los cuatro cuadros básico, antes mencionados

El primer cuadro pertenece a los **Procesos**, que determinan las actividades cotidianas de la empresa, en éste se identificó la carencia de manuales de organización y de procedimientos que trae como consecuencia la falta de parámetros, tanto de la evaluación de proyectos de los que se desconoce el tiempo específico de elaboración de cada uno de ellos, así como la falta de un responsable que determine la capacidad de producción de los proyectos, lo que provoca descontrol, al no contar con un informe o reporte que refleje la situación de la empresa en cuanto a la capacidad productiva.

El segundo cuadro está enfocado a la parte de **Personal**, este cuadro toca un punto de vital importancia en toda organización, como lo es el liderazgo, que es ejercido por el fundador y Director General de CODEPRO, el Arq. José Alfonso Pérez Cortés, que si bien cuenta con una excelente preparación académica para dominar perfectamente sus actividades dentro del mercado, éste olvidó determinar los lineamientos que regirían su empresa y que representan parte importante de los cimientos empresariales, como lo son, la misión, visión, cultura organizacional y objetivos.

En lo que concierne al área laboral, no se cuenta con un contrato individual de trabajo que respalde legalmente las obligaciones tanto del patrón como del trabajador, dando a éste último confianza.



Y al término de la relación laboral evitar conflictos jurídicos, en caso de inconformidad por parte del trabajador.

En lo que se refiere al ambiente laboral podemos afirmar que cuenta con el equipo óptimo y ergonómico para trabajar.

La seguridad e higiene que maneja la empresa es adecuada al contar con las medidas de seguridad correspondientes, un factor más que influye directamente con el personal y que tiene un impacto considerable en la calidad del trabajo, es la capacitación, ya sea interna o externa, en este caso sólo se lleva de manera interna y quien esta a cargo de impartirla es el mismo Director General quien pertenece a una serie de Asociaciones profesionales como lo son Colegios de Especialización⁴ lo que además de darle un valor agregado a la empresa le ayuda a tener asesoramiento y actualización de primera mano, pero ésta sólo se hace de manera esporádica.

No obstante como bien lo decía Douglas Mac Gregor *“cuando las necesidades materiales del hombre están satisfechas, sus necesidades sociales adquieren mayor importancia...”* y es esta parte la que se encuentra muy deteriorada dentro de la empresa, al no existir ninguna clase de motivación.

⁴ - Arquitectos Directos Responsables de Obra Corresponsables y Peritos en Desarrollo Urbano del D.F. A.C.
-Colegio de Arquitectos de la Ciudad de México, A.C.
-Sociedad de Arquitectos Valuadores, A.C.



El tercer cuadro nos habla de un área que le provoca grandes dolores de cabeza a muchas empresas, que no las manejan adecuadamente, estas son las **Finanzas**.

Y CODEPRO no se salva de tener dificultades en su manejo, dando como resultado la salida de recursos monetarios irrecuperables que se emitieron a causa de multas, recargos y deudas generadas principalmente por pago inoportuno de los impuestos.

Esta indisciplina en cuanto al manejo de efectivo trae consigo imprevistos que provocan el atraso en la nómina (específicamente en el año 2007, es cuando más se presentó este factor) y es lo último que se le puede hacer a los trabajadores, no pagarles su sueldo a tiempo, ya que, de lo contrario crea conflicto, inconformidades, contaminación del ambiente, llevando al equipo de trabajo a una baja productividad.

Un factor más y de igual o mayor importancia, para llevar unas finanzas sanas, es el manejo de la contabilidad, puesto que da pauta para tener datos oportunos que reflejen la condición financiera de la empresa, para una toma de decisiones correcta.

Dicha contabilidad se encuentra atrasada y con información poco viable debido a diversos factores que entorpecen su registro, como lo son el manejo de las chequeras, las cuales no arrojan los datos necesarios para registrar la información.



Al desconocerse los conceptos por los cuales se realizaron los egresos, encontrándonos la frase “al portador” en un 85% de los cheques, y aún un asunto más grave y que podemos señalarlo como un foco rojo, es la no separación de los gastos personales del dueño y los de la empresa. *“Ni la empresa debe depender de la familia, ni ésta de la empresa”*⁵

Mercadotecnia es el cuarto y último cuadro; este específicamente no se encuentra ubicado como área funcional, es en donde visualizamos la presentación y posicionamiento de la empresa ante el mercado. Dentro de sus más notables deficiencias, encontramos que su imagen corporativa ya se encuentra muy deteriorada, pues su empírica estructura que se dio en sus inicios aún permanece vigente después de sus ya 22 años de trayectoria, lo único que lo soporta es su logotipo, representado por las siglas del nombre de la empresa en color verde, sin embargo, no tiene una presentación renovada y moderna que refleje, lo que CODEPRO desea mostrar a sus clientes, aún y cuando cuentan con ventajas competitivas en su contenido.

La competencia como en los diversos sectores es muy alta, para la demanda que se tiene y si su principal mercado (que tampoco tiene definido con exactitud) se encuentra concentrado en los lugares en donde existen mayores asentamientos urbanos, como el Distrito Federal y área metropolitana.

⁵ ZAGA Saba José, «Ni la empresa debe depender de la Familia, ni ésta de la empresa » Entrepreneur, Número 07, Volumen 15 (Julio 2007) p.66-68



La identificación de su competencia les ayudaría a contemplar que parte del mercado abarcan, así como las herramientas que pueden utilizar para tener una mayor participación en el mercado, esto se puede lograr a través de diversos medios de publicidad de los cuales carecen.

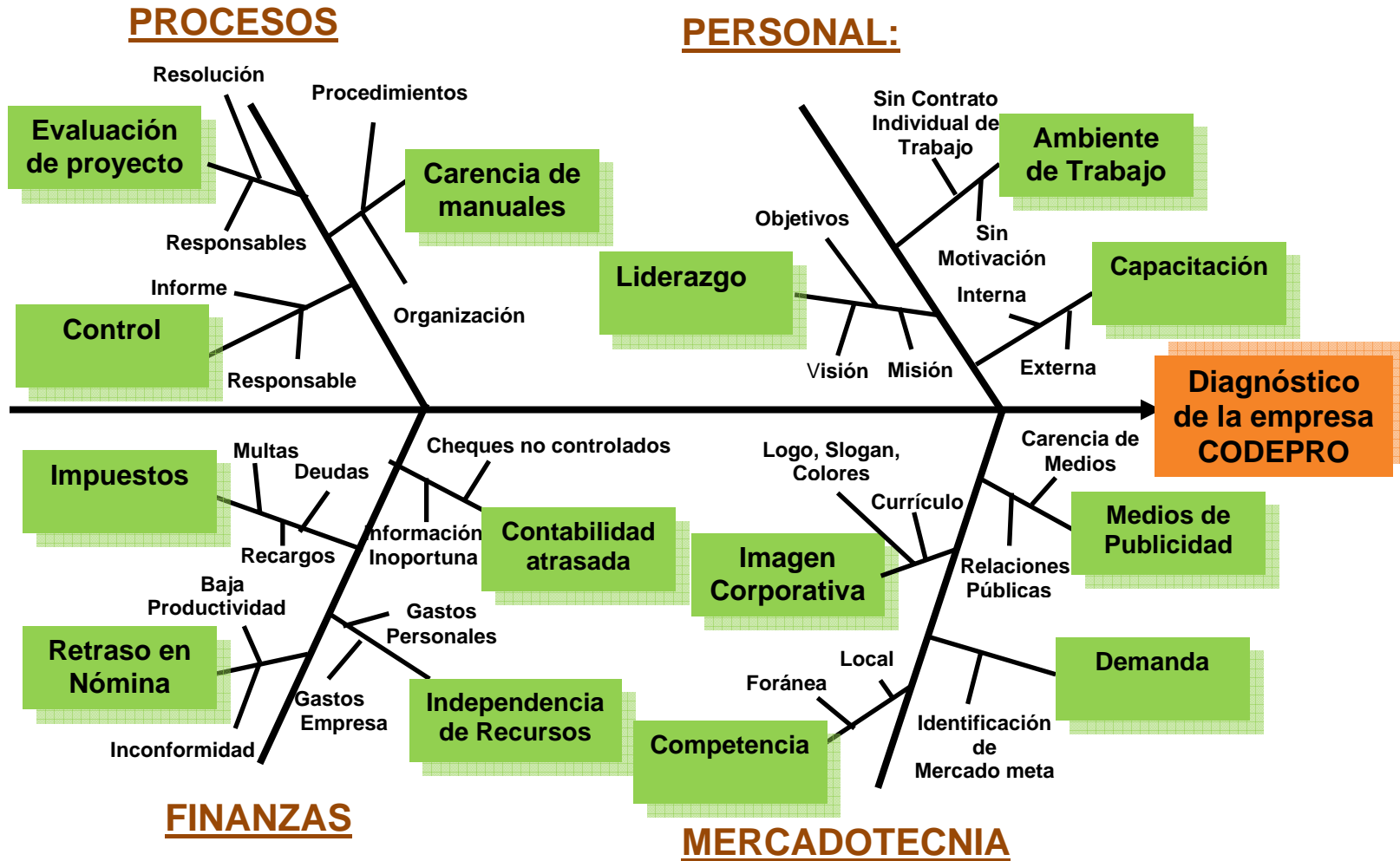
El único medio con el que la empresa se allega de clientes y proveedores es de las relaciones públicas que el Director General maneja dentro del medio en el que se desenvuelve, una ventaja dentro de este factor es la gran habilidad de negociador y que el Director General maneja.

Una vez analizados los cuatro cuadros en los que dividimos el diagnóstico identificamos los puntos específicos por los cuales la empresa no ha crecido como se esperaba, y de seguir así CODEPRO podría enfermar más y terminar en una crisis.

De una forma ilustrativa, a través del Diagrama de Ishikawa se muestra el diagnóstico de la empresa CODEPRO. (Ver diagrama 1.2 *Diagrama de Ishikawa: Diagnostico de la empresa CODEPRO*)



1.2 Diagrama de Ishikawa: Diagnóstico de la empresa CODEPRO





4.2 Determinación de la Cultura Organizacional

4.2.1 Misión

Satisfacer las expectativas de nuestros clientes, en cuanto a sus requerimientos arquitectónicos, siempre con un alto nivel de calidad y compromiso; respaldado por nuestros conocimientos y experiencia dentro del mercado. Contribuyendo a salvaguardar los recursos naturales.

4.2.2 Visión.

Pertenecer a una corporación constituida por alianzas estratégicas dedicadas al sector del desarrollo Urbano en México, expandiendo su penetración en nuevos mercados y servicios de vanguardia, para contribuir al desarrollo económico y social del país.



4.2.3 Valores:

- *Profesionalismo:* Calidad de ser competente y responsable en las actividades a las que nos dedicamos, en beneficio de la empresa.
- *Honestidad:* Calidad de no engañar, defraudar o apropiarse de lo ajeno, cumplidores escrupulosos de los deberes y buenos administradores de lo que tenemos a nuestro cargo o a las normas internas y externas de la empresa.
- *Responsabilidad:* Calidad de ser conscientes de nuestras obligaciones con superiores, compañeros y clientes.
- *Compromiso:* Obligación con la empresa de cumplir con deberes y funciones encomendadas.
- *Vocación de servicio:* Acción de intervenir en el proceso de trabajo y de servicio, compartir soluciones y acciones en beneficio de la empresa.
- *Lealtad:* Actitud de no cometer falsedades, engañar o traicionar palabras, deberes y funciones, en todos los aspectos de la convivencia y desempeño empresarial; fieles a ideas y convicciones.



4.2.4 Objetivos

- Establecer una estructura organizacional eficiente y procedimientos administrativos eficaces.
- Instituir, difundir y promoverse como promotora inmobiliaria.
- Formar alianzas estratégicas.
- Asegurar la productividad prestando mayor atención al personal.

4.2.5 Filosofía

El trabajo en equipo forma parte del cimiento fundamental de CODEPRO, estableciendo una buena comunicación entre los integrantes y logrando así una organización eficiente para brindar un servicio de excelencia.

4.3 Análisis interno

El análisis interno, busca identificar el potencial de recursos y habilidades que posee la empresa o a los que puede acceder y la posición que ésta ocupa.

De esta manera se determinarán las fortalezas y debilidades de la organización. Ambas conforman el análisis FODA, a través de las cuales se buscará enumerar los logros de la compañía, su fuerza y actividades consolidadas que pudieran considerarse como destacables.



Asimismo, deberán incluirse las debilidades, es decir, los puntos vulnerables de la organización, los problemas o aspectos que requieran mejorías. Para identificar fortalezas y debilidades de CODEPRO, se utilizaron dos herramientas de medición interna como los son la, escala de lickert y la Matriz Boston Consulting Group, y un cuadro que especifica las especialidades del Director General dentro de la empresa, con la finalidad de delimitar la primera parte del análisis FODA.

- *Escala de Lickert*

Ésta escala es una herramienta que ayuda a medir la actitudes y consiste en construir afirmaciones y determinar elementos y/o relaciones estructurales. Las afirmaciones determinan la aplicación de cada elemento y definir dentro de una tabla si es debilidad o fortaleza dentro de la empresa.

La escala de Likert que se presenta para caso: CODEPRO (Ver cuadro 1.3 Caso: *CODEPRO*) es un compilado de dos escalas aplicadas, la primera fue resuelta por la Dirección General (Ver anexo tabla A y tabla B) y la segunda la resolvió la gerencia de Proyectos (ver anexo tabla C y tabla D) el objetivo de aplicar una escala a la gerencia fue para conocer y promediar ambas respuestas.

La segunda herramienta utilizada es la Matriz Boston Consulting Group es una herramienta de análisis estratégico para realizar un estudio de cartera de negocios para determinar las prioridades que se le deben dar a la cartera de productos. Su finalidad es ayudar a decidir donde: invertir, desinvertir o incluso abandonar.



La Matriz Boston Consultig Group, caso: CODEPRO (Ver cuadro 1.4. caso: CODEPRO) Dentro de la matriz se encuentra marcados los servicios que de acuerdo a sus características pertenecen al cuadrante determinado.

En el primer cuadrante se encuentra el servicio **estrella**, el cual esta conformado por la *supervisión de obra pública* debido a que esta actividad ha sido pionera en la empresa y dentro del gobierno ha adquirido prestigio con este servicio además de tener un margen de utilidad alta.

Dentro del segundo cuadrante se encuentra el servicio **niño problema**, ocupado por los *proyectos arquitectónicos*, siendo que los proyectos son la principal actividad de los arquitectos y la competencia es muy alta.

El tercer cuadrante, los servicios **vaca** son aquellos que en este momento predominan dentro de la empresa debido a que son aquellos que proporcionan ingresos inmediatos a la empresa. Estos son los *estudios de impacto urbano, estudios de factibilidad y viabilidad y valuación de inmuebles*. La principal característica de estos servicios es el grado de especialidad con la que se debe de contar para realizarlos.

El último cuadrante es el de mayor problema, en este caso es el servicio **perro** el cual se encuentra determinado por la construcción debido a que éste es el servicio más débil de la cartera, ya que la mayoría de la construcción que realiza la empresa es del gobierno y para ejercer esta actividad necesita contar con una liquidez alta, pues la empresa subsanará al principio todos los gastos ejercidos por la obra.



Como complemento a las dos herramientas antes mencionadas se anexo un cuadro que establece las especialidades del Director General, y que han proporcionado ventaja competitiva, como lo son nombramientos emitidos por el Gobierno del Distrito Federal para ejercer determinados trabajos. (Ver cuadro 1.5: *Especialidades del arquitecto dentro de: CODEPRO*).



4.3.1. Escala de Lickert

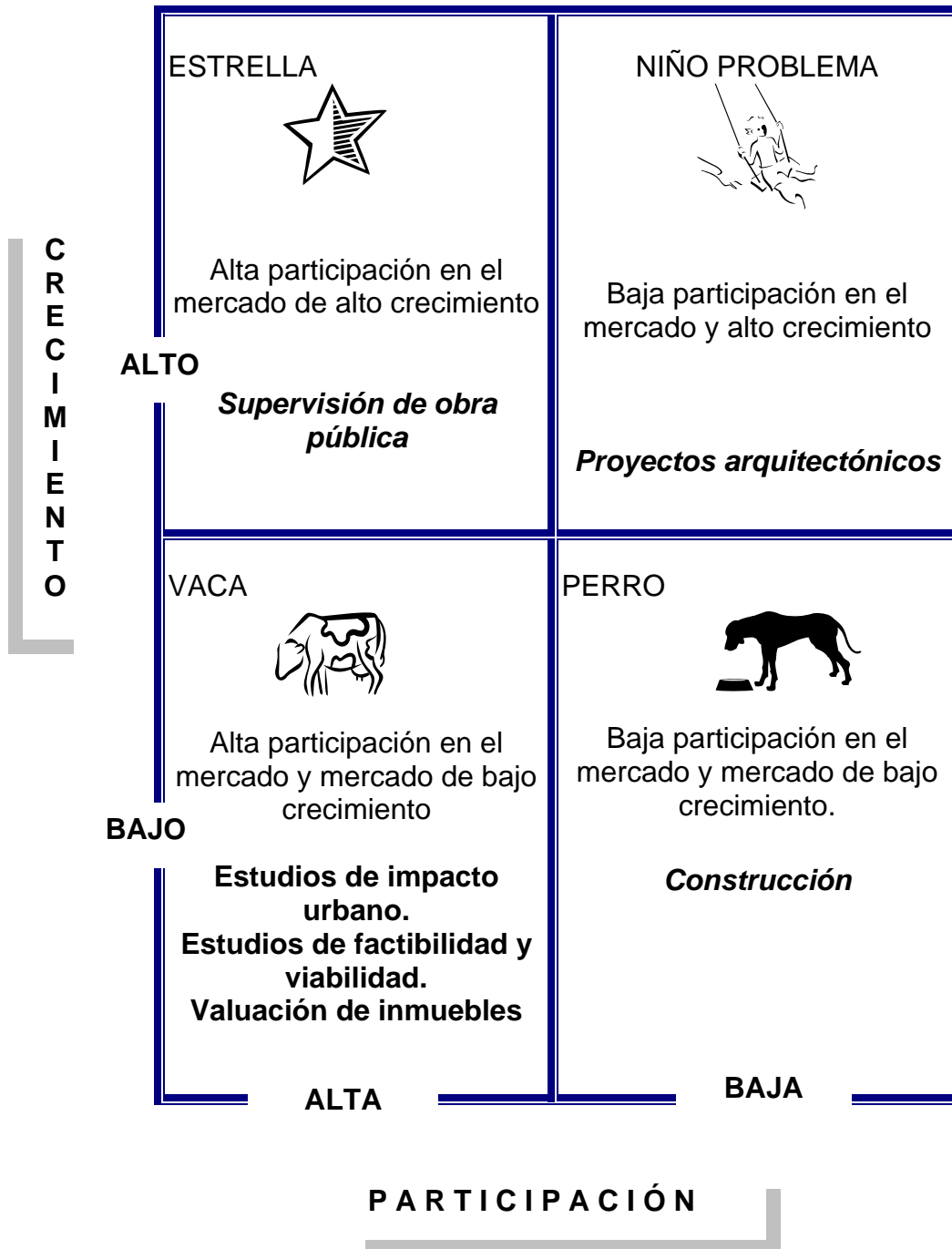
Cuadro 1.3. Caso: CODEPRO.

DEBILIDAD	FORTALEZA
<ul style="list-style-type: none">• Funciones• Estructura• Control interno• Valores compartidos• Reconocimiento• Responsabilidad• Tramo de control• Sentimiento de identidad• Selección de personal• Presupuesto• Aplicación de presupuesto• Logística• Análisis de puestos• Manuales	<ul style="list-style-type: none">• Delegación• Equipo insuficiente• Características del producto• Comunicación de tareas• Liderazgo• Apoyo• Coordinación entre tareas• Comercialización• Precio de venta• Ventas• Autoridad• Normatividad• Reglamento• Solución de conflictos• Capacitación• Promoción



4.3.2. Matriz Boston Consulting Group.

Cuadro 1.4. Caso: CODEPRO.





4.3.3 Especialidades del arquitecto dentro de: CODEPRO (Cuadro 1.5)



* Este nombramiento lo otorga el Gobierno del Distrito Federal, quién también establece los parámetros para obtenerlo.



4.4. Análisis externo

En este análisis se hace referencia a aquellas condiciones favorables o desfavorables para la empresa que derivan de los cambios que se dan en el medio donde ésta opera; tales cambios se dan tanto en las nuevas situaciones que ya están presentes, como en hechos que en un futuro pueden aparecer.

Para analizar el examen del medio externo se pensó en los dos siguientes niveles:

1.- Ambiente general: Factores de carácter general que al variar pueden tener un impacto directo o indirecto en la organización, como son los cambios sociales, culturales, políticos o legales, Tecnológicos y económicos. (*Ver cuadros de Factores*) En el análisis externo se identifica la segunda parte del FODA, hallando *oportunidades y amenazas*:

El análisis externo debe estar permanentemente enfocado a encontrar aquellos que tenga un impacto en la estrategia, generando o evaluando opciones.

2.- Ambiente operativo: Intervienen elementos con los que la empresa interactúa, como son los proveedores, consumidores, rivales o sociedad cercana, cuyo cambio también representa una importante fuente de oportunidades y amenazas.



Para este ambiente se tomó como referencia el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, en el que claramente se identifica la competencia, los proveedores, productos sustitutos, consumidores y clientes. Este modelo aplicado a la empresa CODEPRO se describe a continuación:

- **Rivalidad entre empresas competidoras:** CODEPRO cuenta con siete diferentes servicios de los cuales su competencia varia dependiendo del servicio que proporcione. Los servicios más competidos que tiene son “proyectos arquitectónicos”, pues existen un sin número de empresas dedicadas a la elaboración de los mismos, y la “Construcción” es una rama en la que existen empresas dedicadas específicamente a la construcción y que cuentan una liquidez económica más elevada.
- **Desarrollo potencial de productos sustitutos.** La Optimización en el sistema burocrático de las dependencias gubernamentales facilitaría a los ciudadanos realizar con mayor sencillez una diversidad de trámites que provocarían el desplazamiento de algunos servicios a realizar por profesionales, un ejemplo es el trámite *uso de suelo, permisos de construcción*, entre otros, que requiere el gobierno del Distrito Federal en el departamento de obras, y que requiere los elabore un arquitecto, ya que dentro de los requisitos esta la elaboración de planos y formatos arquitectónicos.



- **Poder de negociación de los clientes.** Esta parte es inflexible por parte de la empresa, debido a que el precio que se establece por el servicio, es el que se cobra, no existe alguna promoción que pueda atraer a más clientes, pero por otra parte los clientes con los que se cuenta son leales a la empresa.
- **Entrada potencial de nuevos competidores.** Desde un principio el principal competidor del Arquitecto es el Ingeniero civil, disputándose diferentes cualidades dentro de la materia, al igual que los constructores especializados en esa materia, y por ultimo las nuevas disciplinas que se enfocan de manera más específica, como lo son el urbanismo a nivel licenciatura.
- **Poder de negociación de los proveedores.** Esta es una de las fuerzas con mayor impacto y la que mejor cumple su cometido, los proveedores son personas de alta especialización y proporcionan un largo plazo de pago, esto es que mientras la recuperación de cartera es eficiente y rápida, el pago a proveedores es tardado, lo que da oportunidad de reinvertir el dinero.

Ver cuadro 1.6. caso: CODEPRO. *Modelo de las cinco fuerzas de competencia.*



4.4.1. Factores Socioculturales

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p data-bbox="305 512 506 541">Sociocultural</p> <ul data-bbox="305 583 812 1528" style="list-style-type: none"><li data-bbox="305 583 812 877">• Falta de profesionalización y de instrumentos administrativos que impulsen la competitividad, propician la elevada mortandad de las micro, pequeñas y medianas empresas (Dos años de vida en el 80% de los casos).<li data-bbox="305 877 812 1024">• Falta de cultura entre los empresarios por acercarse a organismos crediticios diferentes a la banca comercial.<li data-bbox="305 1024 812 1203">• En México, los habitantes de 15 años y más, en promedio tienen 8.1 grados de escolaridad, lo que significa un poco más del segundo año de secundaria.<li data-bbox="305 1203 812 1423">• La cultura de la certificación de las empresas y mercancías en México aún es baja en comparación con sus socios comerciales de América del Norte.<li data-bbox="305 1423 812 1528">• Pérdida de valores morales que impactan en la estabilidad familiar.	<p data-bbox="836 512 1037 541">Sociocultural</p> <ul data-bbox="836 583 1304 1528" style="list-style-type: none"><li data-bbox="836 583 1304 1024">• Tanto la metrosexualidad como la ubersexualidad abren un nicho de negocio importante tanto a las empresas de productos como a las de servicios. Los adultos jóvenes gustan de decorar su casa o departamento. Mencionan cada vez con más frecuencia estilos y tendencias de moda.<li data-bbox="836 1024 1304 1318">• Cada vez más mujeres se desempeñan simultáneamente en el rol familiar y en el trabajo fuera de su hogar, en más de la mitad de los hogares hay una mujer que percibe ingresos.<li data-bbox="836 1318 1304 1528">• La información del Censo 2005, muestra que de cada 100 hogares 23 están a cargo de una mujer (INEGI. II Censo de Población y Vivienda 2005)



4.4.2. Factores Político / Legal

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p data-bbox="305 485 513 516">Político/Legal</p> <ul data-bbox="305 562 812 1696" style="list-style-type: none">• Gobierno ineficiente y un sistema político inestable y poco eficaz, que representan un obstáculo para la competitividad de México, pues coloca al país en un estado de profundos rezagos a nivel internacional. Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO).• Cambios jurídicos para facilitar la competencia en sectores estratégicos para el desarrollo nacional.• Incapacidad del gobierno para llevar adelante las reformas económicas, sociales y políticas.• Corrupción en la administración de los presupuestos para la construcción de obras públicas.• Existe un problema fiscal importante en el sector de la construcción, que facilita el que algunas empresas no cumplan con sus obligaciones fiscales.• En el país miles de pequeñas constructoras que trabajan subcontratos con grandes corporaciones no registran ante el IMSS y el INFONAVIT a sus trabajadores.	<p data-bbox="837 485 1045 516">Político/Legal</p> <ul data-bbox="837 562 1299 1583" style="list-style-type: none">• En las metas sexenales se encuentra la de generar seis millones de viviendas. El sistema financiero ha sido capaz de diversificar sus fuentes de fondeo para desarrollar una amplia gama de esquemas de crédito, lo mismo para el desarrollador inmobiliario que para el comprador final.• La economía de México creció en el 2006 a su tasa más veloz en seis años. El producto bruto interno subió un 4.8%, pero existe el consenso de que el país podría mejorar a través de reformas estructurales y mediante la apertura de los principales sectores a una mayor competencia.• Las acciones de planeación en el ámbito urbano tendrán como objetivo central de estrategia que permita la competitividad internacional del sistema urbano nacional.



4.4.3. Factores Tecnológicos

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p data-bbox="305 485 493 520">Tecnológico</p> <ul data-bbox="305 562 812 1066" style="list-style-type: none"><li data-bbox="305 562 812 772">• Por la falta de capital de riesgo, impuestos excesivos y pocas garantías de respeto a la propiedad intelectual, es difícil que los emprendedores abran compañías de alta tecnología.<li data-bbox="305 783 812 919">• El principal obstáculo para desarrollar nuevas empresas en México es el escaso acceso al financiamiento bancario.<li data-bbox="305 930 812 1066">• Falta de capacitación para el uso de tecnología, sobre todo en las empresas de menor tamaño.	<p data-bbox="837 485 1026 520">Tecnológico</p> <ul data-bbox="837 562 1305 1255" style="list-style-type: none"><li data-bbox="837 562 1305 772">• La informática aumenta la calidad del servicio a través de alguno de los canales básicos: la base de conocimientos, la comunicación y el diseño.<li data-bbox="837 783 1305 961">• Control del flujo de información digital a través de todo el proceso de diseño, construcción y ocupación de un proyecto.<li data-bbox="837 972 1305 1255">• Las nuevas tecnologías han servido para diversificar los servicios de la industria de la mercadotecnia, favoreciendo a las pequeñas y medianas empresas, al poner a su alcance todas las técnicas del marketing a bajo costo.



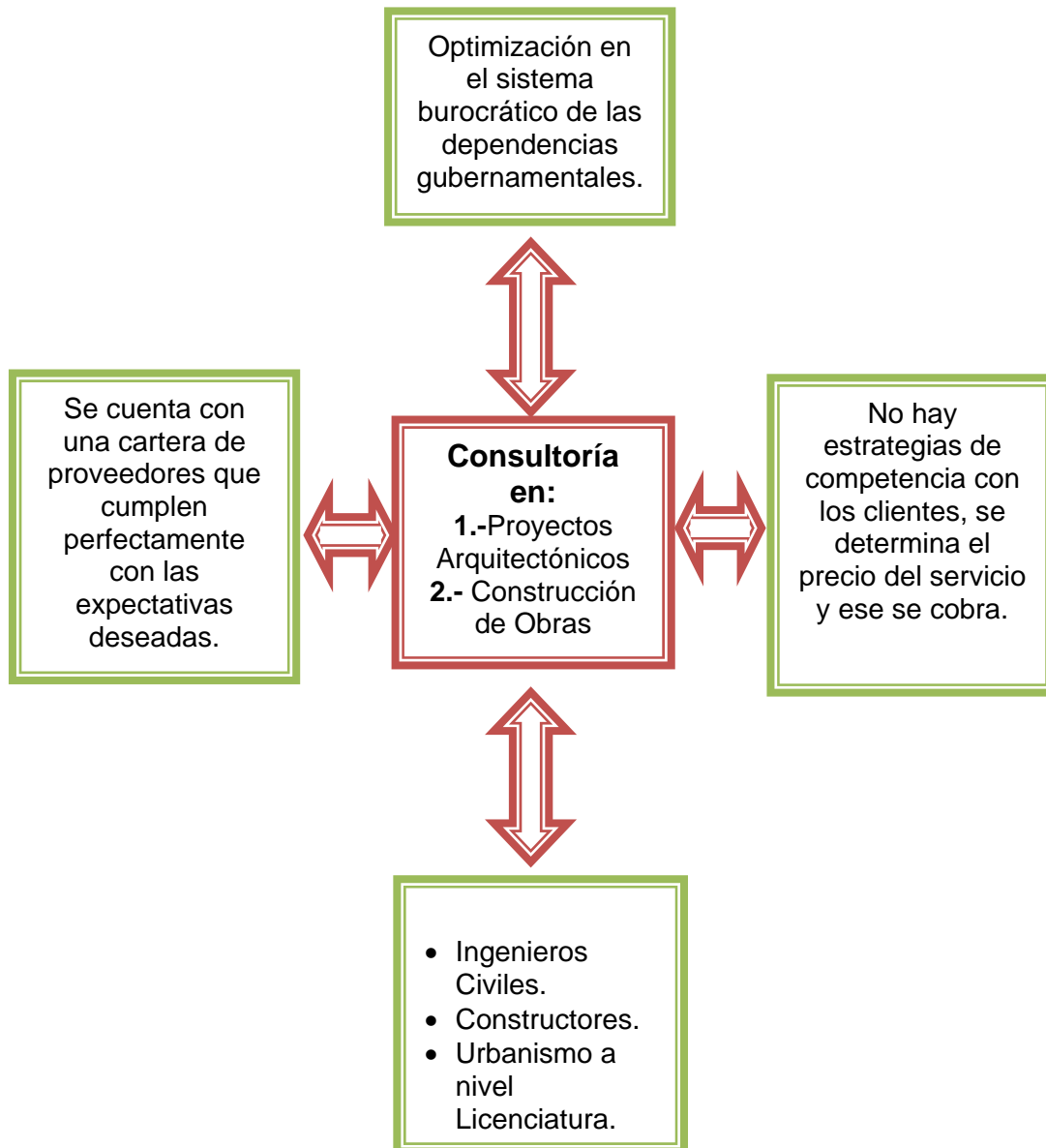
4.4.4. Factores Económicos

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p data-bbox="305 491 477 525">Económico</p> <ul data-bbox="305 569 812 1436" style="list-style-type: none"><li data-bbox="305 569 812 674">• Inevitable dependencia de la economía nacional con Estados Unidos.<li data-bbox="305 680 812 863">• La concentración económica y la existencia de monopolios públicos y privados limitan el crecimiento económico del país.<li data-bbox="305 869 812 1213">• Demanda anual de vivienda de 30 mil casas-habitación. Al año se casan 800 mil parejas, que demandan una vivienda. Sin embargo, no todos cuentan con los recursos para adquirir una casa-habitación. (Instituto de Arquitectura y Desarrollo Urbano del Colegio de Arquitectos de la Ciudad de México)<li data-bbox="305 1220 812 1436">• Malas prácticas e inexactitud de los registros contables, control inadecuado de éstos, así como de los estados financieros, en un porcentaje alto de las MYPES.	<p data-bbox="836 491 1008 525">Económico</p> <ul data-bbox="836 569 1299 1486" style="list-style-type: none"><li data-bbox="836 569 1299 932">• El sector inmobiliario mexicano ha captado el interés extranjero. Durante los próximos 10 años habrán 25 millones de jubilados en Estados Unidos y al menos cinco millones estarán dispuestos a invertir en la compra de un bien raíz en México.<li data-bbox="836 938 1299 1184">• El sector de mayor actividad empresarial es el desarrollo de vivienda; banco y Sofoles financian obras tanto a pequeños inversionistas como a jugadores de primer nivel.<li data-bbox="836 1190 1299 1486">• Las sofoles-sofomes representan un factor determinante y complementario del sistema financiero nacional, apoyando con financiamiento a sectores específicos de la economía.



4.4.5. Modelo de las cinco fuerzas de competencia.

Cuadro 1.6. caso: CODEPRO





FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Empresa sólida, respaldo de 22 años. 2. Personal con liderazgo. 3. Comunicación y coordinación de tareas eficientes. 4. Autoridad democrática. 5. Capacitación a la vanguardia sólo para el Director General. 6. Conocimiento de la normatividad y reglamentación de la construcción. 7. Garantía a sus clientes de los servicios que la empresa ofrece. 8. Equipo óptimo para trabajar. 9. Interés en introducirse a mercados prometedores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevos nichos de negocios, considerados como clientes potenciales. 2. Metas sexenales para generar millones de viviendas. 3. Crecimiento de la economía, con tendencia de seguir mejorando. 4. Planeación para un sistema urbano nacional. 5. Diversificación de los servicios de la industria de la mercadotecnia, favoreciendo a las mypes. 6. Interés extranjero en el sector inmobiliario mexicano. 7. El sector de mayor actividad empresarial es el desarrollo de vivienda. 8. Las sofoles-sofomes apoyan con financiamiento a sectores específicos de la economía.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de una estructura organizacional. 2. Administración de personal sin seguimiento 3. Tramo de control amplio para la Dirección General. 4. Cultura organizacional nula. 5. Personal desmotivado. 6. Deficiente planeación de presupuestos. 7. Mercadotecnia no aplicada. 8. Falta de solvencia económica para nuevos proyectos de trabajo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de información acerca de organismos crediticios. 2. En México el promedio es de 8.1 grados de escolaridad. 3. Pérdida de valores morales, impactando la estabilidad de la familia. 4. Gobierno ineficiente y un sistema político inestable y poco eficaz. 5. Cambios jurídicos en sectores estratégicos para el desarrollo nacional. 6. Corrupción en todos los ámbitos. 7. Falta de capacitación para el uso de tecnología, sobre todo en las empresas de menor tamaño. 8. Inevitable dependencia a la economía nacional con Estados Unidos. 9. Malas prácticas e inexactitud de los registros contables.



CAPÍTULO 5 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

“El mejor Jockey no gana la carrera, el jockey que gana la carrera es casi siempre el que monta el mejor caballo”

Al Ries y Jack Froud



FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

4.4. Cruce para obtener las Estrategias.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
A M E N A Z A S	Estrategia 1^{Defensiva}	Estrategia 4^{Integración}
	Profesionalizar su método empírico administrativo.	Formalizar un programa de reconocimiento al esfuerzo de los colaboradores de la empresa que incluya convivencias.
	Estrategia 2^{Defensiva}	Estrategia 5^{Integración}
	Implementar un sistema de costeo, para mejorar la eficiencia y obtener resultados óptimos.	Implementar un programa de Empowerment, para convertir al personal en colaboradores multifuncionales, independientes
		Estrategia 6^{Integración}
		Establecer una estructura organizacional eficiente y funcional
	Estrategia 3^{Defensiva}	Estrategia 7^{Integración}
Establecer un programa formal de capacitación al personal, para mantenerlo a la vanguardia.	Desarrollo y fomento de una cultura organizacional para fortalecer valores individuales y colectivos.	



	FORTALEZAS	DEBILIDADES
O P O R T U N I D A D E S	Estrategia 8^{Ofensiva}	Estrategia 11^{Diversificación}
	Resaltar la ventaja competitiva: garantías a los servicios actuales y agregar garantías a los de nueva creación.	Asesorarse con las SOFOLES, para obtener financiamiento a través de éstas.
	Estrategia 9^{Ofensiva}	Estrategia 12^{Diversificación}
	Automatizar los procesos para optimizar el servicio.	Realizar un plan de publicidad, para optimizar el concepto creativo de la identidad de la empresa.
	Estrategia 10^{Ofensiva}	Estrategia 13^{Diversificación}
Desarrollar la infraestructura necesaria para convertirse en promotora inmobiliaria, aprovechando la apertura futura de este mercado prometedor.	Establecer presupuestos y pronósticos, para visualizar y controlar de manera eficiente los proyectos.	



5.2. Estrategias defensivas

ESTRATEGIA 1. Profesionalizar su método empírico administrativo.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÁCTICAS
Disminuir el impacto negativo en los clientes potenciales	Proyectar una imagen confiable al mercado meta. Así como reducir ataques de los competidores.	Llevar el proceso administrativo como guía en las áreas funcionales existentes.

ESTRATEGIA 2. Implementar un sistema de costeo, para mejorar la eficiencia y obtener resultados óptimos.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÁCTICAS
Identificar el monto de los costos fijos y variables que determinan el precio real de los servicios, así como identificar “el punto de equilibrio”	Proporcionar al cliente los precios justos y obtener la ganancia deseada.	Determinar el precio de los servicios con base en información analítica, contable y técnica.



ESTRATEGIA 3. Establecer un programa formal de capacitación al personal, para mantenerlo a la vanguardia.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÁCTICAS
Actualizar al personal en cuanto a la capacitación.	Proporcionar al personal bases para brindar, servicios de calidad que generen más clientes.	Elaborar un programa anual, que indique el curso que deberá tomar cada persona.



5.3 Estrategias de integración

ESTRATEGIA 4. Formalizar un programa de reconocimiento al esfuerzo de los colaboradores de la empresa que incluya convivencias.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÁCTICAS
Diseñar e implementar actividades que ayuden a motivar al personal.	Aumentar la motivación del personal, con el objetivo de incrementar compromiso con la empresa y aumentar la productividad.	Calendarizar actividades de recreación o fechas importantes y designar al coordinador para llevar a cabo el programa.

ESTRATEGIA 5. Implementar un programa de Empowerment, para convertir al personal en colaboradores multifuncionales, independientes.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÁCTICAS
Aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso de los subordinados.	Descentralizar las funciones del Director General, y que el líder de proyecto comparta sus conocimientos y experiencias con los arquitectos.	Establecer planes de acción entre grupos de trabajo.



ESTRATEGIA 6. Establecer una estructura organizacional eficiente y funcional.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÁCTICAS
Establecer manuales tanto de organización como de procedimiento.	Definir puestos y procedimientos para determinar funciones y responsabilidades que proporcionen parámetros de control.	El personal capacitado establecerá una estructura orgánica adecuada a las necesidades de la empresa.

ESTRATEGIA 7. Desarrollo y fomento de una cultura organizacional para unificar y fortalecer valores individuales y colectivos.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÁCTICAS
Fortalecer los valores organizacionales para identificarlos con los individuales.	Difundir la misión, visión, valores y objetivos con el fin de que exista una identificación organizacional.	Elaborar material representativo que incluya información acerca de la cultura organizacional y que el personal pueda tener presente.



5.4. Estrategias ofensivas.

ESTRATEGIA 8. Resaltar la ventaja competitiva: garantías a los servicios actuales y agregar garantías a los de nueva creación.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÁCTICAS
Dar valor agregado a sus servicios a través de las garantías ofrecidas.	Acercase a clientes potenciales para convertirlos en clientes activos.	Comunicar a los clientes potenciales y actuales a cerca de las garantías y los beneficios.

ESTRATEGIA 9. Automatizar sus procesos para optimizar su servicio.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÁCTICAS
Agilizar los servicios para hacerlos eficientes y de calidad a todos los clientes.	Optimizar sus procesos, para contar con servicios que excedan las expectativas de los clientes.	Implementar los programas informáticos que se requieran.



ESTRATEGIA 10. Desarrollar la infraestructura necesaria para convertirse en promotora inmobiliaria, aprovechando la apertura futura de este mercado prometedor.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÁCTICAS
Desarrollar nuevos servicios para el crecimiento de la empresa.	Introducirse en el mercado de la promotora inmobiliaria.	Celebrar Alianzas estratégicas con las empresas a las que más allegado se encuentra.



5.5 Estrategias de diversificación

ESTRATEGIA 11. Asesorarse con las SOFOLES, para obtener financiamiento a través de éstas.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÁCTICAS
Obtener financiamiento para el desarrollo de proyectos.	Aprovechar el impulso que las SOFOLES dan a las micro empresas, a través del financiamiento.	Presentar una solicitud a las SOFOLES.

ESTRATEGIA 12. Realizar un plan de publicidad, para optimizar el concepto creativo de la identidad de la empresa.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÁCTICAS
Obtener mayor participación en el mercado.	Atraer clientes potenciales y crecer en el mercado.	Utilizar la publicidad, como internet, y difundir entre sus clientes potenciales los servicios que CODEPRO ofrece.



ESTRATEGIA 13. Establecer presupuestos y pronósticos, para visualizar y controlar de manera eficiente los proyectos.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÁCTICAS
Asignar un presupuesto para cada proyecto, así como para las necesidades de la empresa.	Lograr una eficiente administración de los recursos, anticipando soluciones, simulando diferentes escenarios.	Elaborar pronósticos y presupuestos con base a necesidades de la empresa.



CAPÍTULO 6

DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN

“Si sabemos en donde estamos y algo acerca de como llegamos, tal vez podamos ver hacia donde nos dirigimos y si los resultados que aparecen naturalmente en nuestro camino, son inaceptables realizar los cambios necesarios de manera oportuna”.

Abraham Lincoln



DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN

ESTRATEGIA 1. Profesionalizar su método empírico administrativo.

PASOS DE ACCIÓN	RESPONSABLES	PROGRAMAS		RECURSOS NECESARIOS	TIEMPO
		INICIO	FIN		
Determinar las áreas funcionales, los responsables de éstas, así como sus principales actividades.	Director General	Día 1	Día 2	Hrs/Hombre	2 días
Dejar por escrito, su cultura organizacional, además de promoverla dentro del personal.	Director General	Día 3	Permanente	Posters, Hrs/Hombre	Permanente
Tener un plan estratégico actualizado de acuerdo a las necesidades de la organización.	Director General	Día 4	Día 30	Hrs/Hombre	27 días



ESTRATEGIA 2. Implementar un sistema de costeo, para mejorar su eficiencia y obtener resultados óptimos.

PASOS DE ACCIÓN	RESPONSABLES	PROGRAMAS		RECURSOS NECESARIOS	TIEMPO
		INICIO	FIN		
Recopilación de toda la información contable y técnica.	Líder de proyecto Aux. contable	Día 1	Día 3	Reportes contables y técnicos. Hrs/Hombre	3 días
Análisis de la Información y elaboración del documento "Resumen de costos".	Contador Aux. Contable	Día 4	Día 6	Reportes contables y técnicos. Hrs/Hombre	3 días
Establecimiento de costos.	Contador Aux. Contable	Día 7	Día 11	Reportes contables y técnicos. Hrs/Hombre	5 días
Entregar resultado a Director General para su análisis y aplicación.	Contador Director General	Día 12	Día 12	Informe Hrs./Hombre	1 día
Requerir al personal responsable un reporte que refleje la información solicitada, para elaborar gráfica.	Contador	Día 13	Día 13	Hrs./Hombre	1 día
Diseñar la gráfica "punto de equilibrio"	Contador Aux. Contable	Día 14	Día 16	Hrs./Hombre	3 días



ESTRATEGIA 3. Establecer un programa formal de capacitación al personal, para mantenerlo a la vanguardia.

PASOS DE ACCIÓN	RESPONSABLES	PROGRAMAS		RECURSOS NECESARIOS	TIEMPO
		INICIO	FIN		
Programar anualmente la capacitación de todo el personal que se determinó capacitar.	Director General	Día 1	Día 2	Hrs./Hombre	3 días
Inscribir a los arquitectos a congresos referentes a la materia, que se impartan en las diferentes instituciones.	Director General	Día 3	Día 4	Hrs./Hombre	2 días
De forma interna el Director General deberá compartir conocimientos generales con los arquitectos, estableciendo compromisos.	Director General arquitectos	Día 5	Día 7	Material de exposición, Diapositivas, Hrs/Hombre	3 días
Determinar fechas en las que el propio director general impartirá capacitación a los arquitectos.	Director General Arquitectos	Día 8	Día 9	Hrs./Hombre	2 días



ESTRATEGIA 4. Formalizar un programa de reconocimiento al esfuerzo de los colaboradores de la empresa que incluya convivencias.

PASOS DE ACCIÓN	RESPONSABLES	PROGRAMAS		RECURSOS NECESARIOS	TIEMPO
		INICIO	FIN		
Establecer una agenda con las fechas que ameriten convivencia o ausencia*	Secretaria	Día 1	Día 2	Hrs./Hombre	2 días
Mostrar propuesta a Director General.	Director General Secretaria	Día 3	Día 3	Hrs./Hombre	1 día
Hacer recordatorio a Director General un día antes de la fecha.	Director General Secretaria	Día 4	Día 4	Hrs./Hombre	1 día
Llevar a cabo la actividad correspondiente	Secretaria	Día 5	Día 5	Hrs./ Hombre	1 día
Hacer entrega de las facturas o recibos de los gastos realizados en cada actividad.	Secretaria Director General	Día 6	Día 6	Hrs./ Hombre	1 día

*Días de descanso obligatorio establecidos por la Ley Federal del Trabajo y los proporcionados por la empresa.



ESTRATEGIA 5. Implementar un programa de Empowerment, para convertir al personal en colaboradores multifuncionales, independientes.

PASOS DE ACCIÓN	RESPONSABLES	PROGRAMAS		RECURSOS NECESARIOS	TIEMPO
		INICIO	FIN		
Evaluación de la organización, a través de una serie de cuestionarios implementados en los empleados.	Director General Líder de Proyecto Arquitectos	Día 1	Día 8	Cuestionarios Hrs/Hombre	9 días
El primer aprendizaje de funciones se realizará entre el Director General y el líder de proyecto	Director General Líder de proyecto	Día 9	Día 16	Hrs/Hombre	8 días
Expedir un poder notarial al líder de proyecto para que éste pueda ejercer responsabilidad en la empresa.	Director General	Día 17	Día 19	Dinero Hrs/Hombre	3 días
Determinación del grupo y el líder del empowerment en el área del proyecto.	Arquitectos Líder de proyecto	Día 20	Día 21	Hrs/Hombre	2 días
El líder de grupo instruirá a los subordinados en sus labores (Aprendizaje de funciones)	Arquitectos Líder de proyecto	Día 22	Día 144	Hrs/Hombre Guías	122 días (4 meses aprox.)
Realizar un cambio de funciones entre los subordinados y posteriormente, hacer el cambio de funciones con el Líder de proyecto.	Arquitectos Líder de proyecto	Día 145	Día 159	Hrs/Hombre	15 días



ESTRATEGIA 6. Establecer una estructura organizacional eficiente y funcional.

PASOS DE ACCIÓN	RESPONSABLES	PROGRAMAS		RECURSOS NECESARIOS	TIEMPO
		INICIO	FIN		
Asignar al personal capacitado que realizará la elaboración de los manuales	Contador Aux. Contable	Día 1	Día 2	Hrs/ Hombre	2 días
Elaborar el formato de entrevistas al personal y calendarización de las mismas.	Aux. Contable	Día 3	Día 6	Hrs/ Hombre Impresiones	4 días
Entrevistar al personal de acuerdo al calendario y realizar las anotaciones correspondientes	Aux. Contable	Día 7	Día 22	Hrs / Hombre	16 días
Estructuración de los manuales	Contador Aux. Contable	Día 23	Día 43	Hrs/ Hombre Impresiones Engargolado / Empastado	21 días
Revisión de los manuales	Director General Contador	Día 44	Día 46	Hrs/ Hombre	3 días



ESTRATEGIA 7. Desarrollo y fomento de una cultura organizacional para fortalecer valores individuales y colectivos.

PASOS DE ACCIÓN	RESPONSABLES	PROGRAMAS		RECURSOS NECESARIOS	TIEMPO
		INICIO	FIN		
Elaborar y colocar en un lugar visible de la empresa la misión, visión y valores.	Director General secretaria	Día 1	Día 1	Dinero Enmarcado Ploteo	1 día
Elaborar trípticos, separadores y diversos materiales con la cultura organizacional	Secretaria	Día 2	Día 4	Material didáctico Hrs/Hombre	3 días
Difundirlos entre los empleados.	Secretaria	Día 5	Día 6	Hrs/Hombre	2 días
Realizar los cambios correspondientes al currículo y todas las presentaciones que se realicen de la empresa, anexando la nueva cultura organizacional	Secretaria Director General	Día 7	Día 8	Hrs/Hombre Impresiones	2 días
Difundirlos entre los clientes	Secretaria Director General	Día 9	Permanente	Hrs/Hombre	Permanente



ESTRATEGIA 8. Resaltar la ventaja competitiva: garantías a los servicios actuales y agregar garantías a los de nueva creación.

PASOS DE ACCIÓN	RESPONSABLES	PROGRAMAS		RECURSOS NECESARIOS	TIEMPO
		INICIO	FIN		
Establecer de forma escrita sus garantías en los contratos de presentación de servicios.	Director General	Día 1	Día 1	Hrs/Hombre Contratos	1 día
Mencionar en el curriculum el valor agregado con que cuenta el servicio y los beneficios para que los clientes las conozcan.	Secretaria	Día 2	Día 2	Hrs/Hombre Impresiones	1 día
Resaltar las garantías a través de los diferentes medios de publicidad (Internet, Sección Amarilla o la que se adquiera)	Director General Aux. Contable	Día 3	Día 8	Hrs/Hombre \$	6 días



ESTRATEGIA 9. Automatizar los procesos para optimizar el servicio.

PASOS DE ACCIÓN	RESPONSABLES	PROGRAMAS		RECURSOS NECESARIOS	TIEMPO
		INICIO	FIN		
Cotizar los programas informáticos que auxilien en el procesamiento de la información.	Líder de Proyecto Contador	Día 1	Día 3	Internet Hrs./Hombre	3 días
Informar a Director General monto y beneficio de los programas.	Líder de Proyecto Contador Director General	Día 4	Día 5	Cotizaciones	2 día
Autorizar adquisición del o los programas, elaborar cheque y adquirir el producto	Líder de Proyecto Contador Director General	Día 6	Día 6	Cheque	1 día
Llamar al proveedor de servicios informáticos para que asista a la empresa.	Secretaria	Día 7	Día 7	Hrs./ Hombre	1 día
Instalación y uso de los programas.	Usuarios Proveedor de servicios	Día 9	Día 9	Hrs./ Hombre Honorarios del proveedor	1 día



ESTRATEGIA 10. Desarrollar la infraestructura necesaria para convertirse en promotora inmobiliaria, aprovechando la apertura de este mercado prometedor.

PASOS DE ACCIÓN	RESPONSABLES	PROGRAMAS		RECURSOS NECESARIOS	TIEMPO
		INICIO	FIN		
Diseñar un proyecto de factibilidad y viabilidad financiera.	Director General Líder de Proyecto Arquitecto	Día 1	Día 15	Hrs./hombre	15 días
Seleccionar las mejores opciones para formar alianzas.	Director General	Día 16	Día 18	Hrs./hombre	2 días
Hacer una invitación a cada una de los candidatos y agendar una cita para platicar propuestas.	Secretaria Director General	Día 19	Día 21	Hrs./Hombre	2 días
Negociar acerca de los intereses de ambas empresas.	Director General Candidato	Día 26	Día 26	Hrs./Hombre Consumo	1 día
Aceptación de los intereses y objetivos en común.	Director General Candidato	Día 35	Día 35	Hrs./Hombre Consumo	1 día
Elaboración y firma de un contrato jurídico que especifique las cláusulas de común acuerdo	Notario Director General Candidato seleccionado	Día 38	Día 38	Honorarios Notario	1 día



ESTRATEGIA 11 Asesorarse con las SOFOLES para obtener un financiamiento a través de éstas.

PASOS DE ACCIÓN	RESPONSABLES	PROGRAMAS		RECURSOS NECESARIOS	TIEMPO
		INICIO	FIN		
Determinar que SOFOL es la más conveniente a la empresa.	Director General Aux. Contable	Día 1	Día 2	Hrs. / Hombre Internet	2 días
Asistir a la SOFOL y entrevistarse con un ejecutivo para asesorarse.	Aux. Contable	Día 3	Día 5	Hrs. / Hombre \$	3 días
Consultar y recabar todos los requisitos solicitados.	Contador Aux. Contable	Día 6	Día 8	Hrs. / Hombre	3 días
Llenar solicitud de SOFOL y anexar requisitos	Contador Aux. Contable	Día 9	Día 9	Hrs. / Hombre	1 día
Entregar solicitud a la SOFOL y esperar respuesta.	Mensajero	Día 10	Día 10	Hrs. / Hombre	1 día



ESTRATEGIA 12. Realizar un plan de publicidad, para optimizar el concepto de creativo de la identidad de la empresa.

PASOS DE ACCIÓN	RESPONSABLES	PROGRAMAS		RECURSOS NECESARIOS	TIEMPO
		INICIO	FIN		
Cotizar con empresas dedicadas a la elaboración de páginas Web.	Secretaria	Día 1	Día 3	Dinero Hrs./Hombre	3 días
Elección de los mejores proveedores y presentar propuestas.	Secretaria Director General	Día 4	Día 6	Hrs./Hombre Reporte de propuestas	2 días
Contactar y citar al proveedor y elegir diseños. Anticipo para elabora trabajo.	Proveedor Director General	Día 7	Día 8	Dinero Hrs./Hombre	2 días
Realizar prueba piloto del diseño de la página Web.	Proveedor	Día 9	Día 13	Hrs./Hombre	5 días
Aprobación de la página Web.	Proveedor Director General	Día14	Día 14	\$ Hrs./Hombre	1 día



PASOS DE ACCIÓN	RESPONSABLES	PROGRAMAS		RECURSOS NECESARIOS	TIEMPO
		INICIO	FIN		
Investigar sobre los diferentes paquetes y beneficios con los que cuenta la sección amarilla para los anunciantes.	Secretaria	Día 1	Día 2	Hrs. / Hombre	2 días
Determinar el paquete q más conviene a la empresa.	Director General	Día 3	Día 3	Hrs. / Hombre	1 día
Una vez determinado, ingresar a la página de internet www.seccionamarilla.com.mx en donde aparece un contrato electrónico que se tendrá que elaborar.	Aux. Contable	Día 4	Día 4	Hrs. / Hombre	1 días
Al cabo de unos días un Ejecutivo de ventas se presenta en la empresa para explicar a más detalle los productos y sus beneficios.	Director General Ejecutivo de ventas	Día 9	Día 9	Hrs. / Hombre	1 día
Determinar y contratar el servicio	Director General Ejecutivo de ventas	Día 10	Día 10	Hrs. / Hombre	1 día



ESTRATEGIA 13 Establecer presupuestos y pronósticos para visualizar y controlar de manera eficiente los proyectos.

PASOS DE ACCIÓN	RESPONSABLES	PROGRAMAS		RECURSOS NECESARIOS	TIEMPO
		INICIO	FIN		
Pronosticar valores de acuerdo a los acontecimientos de los años anteriores.	Contador Aux. Contable	Día 1	Día 4	Hrs. / Hombre	4 días
Determinar las áreas que se consideraran para el presupuesto.	Aux. Contable	Día 5	Día 8	Hrs. / Hombre	4 días
Recopilación de la información de las áreas a considerarse.	Contador Aux. Contable	Día 9	Día 9	Hrs. / Hombre	1 día
Realizar el primer presupuesto referente a los "Ingresos de la empresa"	Contador Aux. Contable	Día 10	Día 11	Hrs. / Hombre	2 días
Con base en el primer presupuesto realizar el segundo presupuesto referente a la "Producción" de la empresa"	Líder de proyecto Arquitecto	Día 12	Día 14	Hrs. / Hombre	3 días
Elaborar del presupuesto de gastos.	Contador Aux. Contable	Día 15	Día 16	Hrs. / Hombre	2 días
Recopilar y elaborar presupuesto global	Contador Aux. Contable	Día 17	Día 19	Hrs. / Hombre	3 días
Informar cifras del presupuesto asignado y apegarse a ellas.	Contador Director General Líder de proyecto	Día 20	Día 20	Hrs. / Hombre	1 día





CAPÍTULO 7

CONTROL Y EVALUACIÓN

“Los problemas de hoy derivan de las “soluciones” de ayer”.

Peter M. Senge



1.1. Seguimiento

ESTRATEGIA 1. Profesionalizar su método empírico administrativo. CONTROL Y SEGUIMIENTO	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Director General	Acordar reuniones bimestrales para identificar los avances logrados en el periodo.

ESTRATEGIA 2. Implementar un sistema de costeo, para mejorar su eficiencia y obtener resultados óptimos. CONTROL Y SEGUIMIENTO	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Director General Contador	Revisar resultados cada fin de mes.



ESTRATEGIA 3. Establecer un programa formal de capacitación al personal, para mantenerlo a la vanguardia.	
CONTROL Y SEGUIMIENTO	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Director General	Revisión y análisis del cumplimiento del programa de capacitación. Llevar un control de los cursos impartidos, así como de los participantes, para programar los del siguiente año.

ESTRATEGIA 4. Formalizar un programa de reconocimiento al esfuerzo de los colaboradores de la empresa que incluya convivencias.	
CONTROL Y SEGUIMIENTO	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Director General Secretaria	Evaluación de los resultados obtenidos. Realización e informe de la programación de los próximos eventos.



ESTRATEGIA 5. Implementar un programa de Empowerment, para convertir al personal en colaboradores multifuncionales, independientes.	
CONTROL Y SEGUIMIENTO	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Líder de proyecto	Identificar el aprendizaje adquirido en cada uno de los empleados que intercambiaron funciones. Coordinación de esfuerzos.

ESTRATEGIA 6. Establecimiento de una estructura organizacional eficiente y funcional.	
CONTROL Y SEGUIMIENTO	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Contador Aux. contable	Revisar y/o actualizar cada 6 meses los manuales.



ESTRATEGIA 7. Desarrollo y fomento de una cultura organizacional para fortalecer valores individuales y colectivos.	
CONTROL Y SEGUIMIENTO	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Director General	Difundir y aplicar la cultura organizacional, asegurarse de que se haya comprendido.

ESTRATEGIA 8. Resaltar la ventaja competitiva: garantías a los servicios actuales y agregar garantías a los de nueva creación.	
CONTROL Y SEGUIMIENTO	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Director General Secretaria	Verificar con los clientes que se tenga conocimiento y comprensión de las garantías.



ESTRATEGIA 9. Automatizar los procesos para optimizar el servicio.	
CONTROL Y SEGUIMIENTO	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Líder de proyecto Contador	Mantenimiento preventivo de los programas de cómputo.

ESTRATEGIA 10. Desarrollar la infraestructura necesaria para convertirse en promotores inmobiliarios, aprovechando la apertura de este mercado prometedor.	
CONTROL Y SEGUIMIENTO	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Director General	Revisar que las cláusulas se lleven de acuerdo al contrato. Medir cumplimiento de los objetivos.



ESTRATEGIA 11. Asesorarse con las SOFOLES para obtener un financiamiento a través de éstas.

CONTROL Y SEGUIMIENTO

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Líder de Proyecto	Asegurarse de que el crédito obtenido haya cumplido con el objetivo para el cual se requirió. Ser constantes y cumplidos en cuanto a pagos que se les establezcan. Mantener un buen historial crediticio con estas nuevas opciones.

ESTRATEGIA 12. Realizar un plan de publicidad, para optimizar el concepto de creativo de la identidad de la empresa.

CONTROL Y SEGUIMIENTO

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Director General Contador	Observar el impacto de la página Web. Actualización y mantenimiento cada 6 meses.



ESTRATEGIA 13. Establecer presupuestos y pronósticos para visualizar y controlar de manera eficiente los proyectos.	
CONTROL Y SEGUIMIENTO	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Director General Contador	Comparación de lo presupuestado con lo ejercido determinar desviaciones e investigar causas que no permitieron que el presupuesto se cumpliera.



7.2 Propuestas

Propuesta .1. Plan de sucesión

La transferencia de la dirección o administración a la generación siguiente es lo que se conoce como **sucesión**. Cuando se ha cumplido un ciclo dentro de la empresa en cualquier posición estratégica, es momento de pensar a quien dejar en este lugar.

Los factores emocionales pueden influir negativamente, debido a que no es fácil aceptar que la sucesión es una etapa más, de la vida de la empresa y de quien la dirige, que debe cumplirse.

Para desarrollar plan de sucesión deben considerarse:

- *Profesionalizar la empresa familiar.* Ver la empresa como una entidad económica.
- *Generar un equipo para la sucesión de la empresa.* Tanto de familiares como directivos no familiares, así se podrá asegurar un trabajo multidisciplinario y diferentes perspectivas respecto al funcionamiento de la compañía.
- *La elección.* Para que pueda funcionar con éxito la sucesión se deberán definir perfiles y evaluaciones de desempeño.



Es necesario preparar a la persona sucesora e incorporarla dentro de la parte operativa con el fin de que observe desde la primera plataforma, una vez demostrado que su capacidad productiva es la óptima se le proporcionará el puesto de director adjunto para recibir capacitación y responsabilidades necesarias para dirigir la compañía.

- Algunas cualidades que el sucesor debe cubrir son:
 - ✓ Liderazgo
 - ✓ Organización
 - ✓ Autocrítica
 - ✓ Enfoque
 - ✓ Flexibilidad
 - ✓ Optimismo
 - ✓ Buena actitud ante el cambio.

Además de identificar las capacidades cognitivas e intelectuales, así como la experiencia y conocimiento de toda la empresa, también es conveniente considerar valores y actitudes. El candidato debe tener interés suficiente, compatibilidad con la empresa y con el personal restante.

Es importante remarcar que el sucesor, puede o no ser familiar del director, dependerá del perfil creado por la actual dirección.

- *La toma de posesión.* Después de elegir al candidato que ocupará el puesto, comienza el cambio dentro de la organización. Es importante que trabajen juntos, por un tiempo, el sucesor y el sucedido.



En esta etapa se maneja la administración del cambio, ya que se hace una adaptación de nuevas posturas para obtener ventajas importantes al negocio y su entorno. Ésta se debe hacer formal y efectiva, no sólo con documentos, pueden usarse actos simbólicos.

La organización después de ceder el poder al nuevo administrador, tendrá un cambio, bueno o malo, por lo que se debe contar con un plan, para que toda innovación debe ser justificada, medible y de manera paulatina.

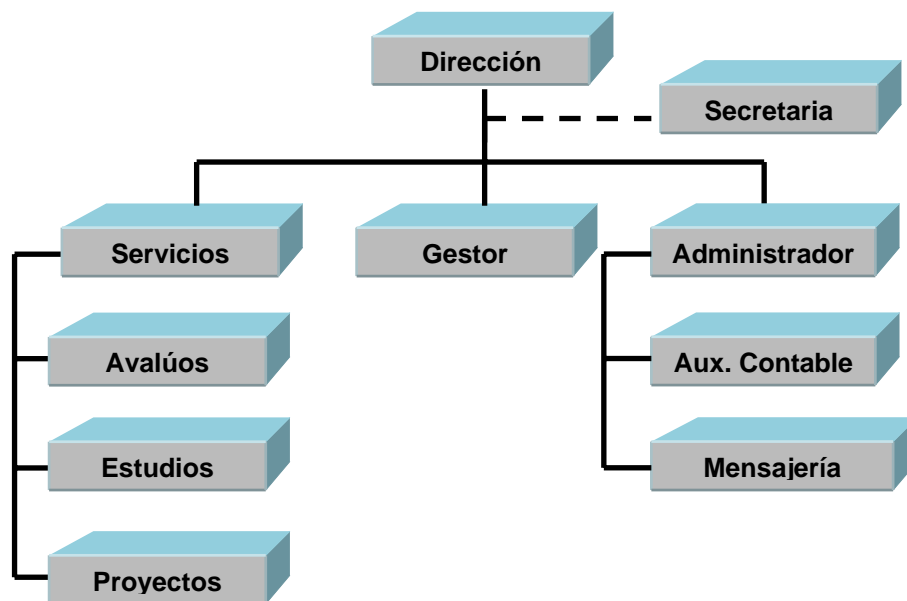


Propuesta 2. Establecimiento de un nuevo organigrama.

El organigrama muestra la división ordenada y sistemática de las unidades de trabajo existentes en la organización y es de gran importancia para que ésta pueda funcionar. Este instrumento permite observar la composición de la empresa, desde la jerarquía hasta la coordinación existente dentro de la misma.

Así, la propuesta tiene la finalidad de proporcionar un tramo de control eficiente, pero sobre todo que optimizar la áreas más débiles, en este caso el área contable-administrativa, es aquella que cobrará mayor fuerza dentro de la empresa de acuerdo a las estrategias planteadas, por ello se requerirá de un departamento con personal comprometido y estructura organizada, logrando descentralizar actividades administrativas al Director General dejando que éste se enfoque más a la parte técnica.

Organigrama propuesto





Propuesta 3. Elaboración de los contratos individuales de trabajo.

Dentro del marco legal de toda empresa, siempre esta presente la Ley Federal del Trabajo, la cual se debe hacer cumplir en todo lo que marca, CODEPRO, no puede ser la excepción.

El fin de la propuesta, es llevar la etapa de la contratación, conforme al proceso de la “dotación de personal”, es decir, seguir los pasos de una contratación ordenada, sustentada, tanto con cláusulas, como con las firmas respectivas.

De acuerdo al artículo 21, de la Ley Federal del Trabajo, “Se presumen la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe.”, sin embargo, para efectos de una eficiente administración del personal, el contrato escrito, proporciona en orden y con exactitud, información importante, tanto para la empresa, como para los trabajadores de la organización.

Esta información, ampara al trabajador, en cuanto a sus derechos y obligaciones, de igual manera para el patrón.



CONCLUSIONES

Para una microempresa como CODEPRO la respuesta lógica a las necesidades de un futuro incierto, complejo y cambiante es sin duda la planeación estratégica, misma que, prepara a la alta dirección para emprender cambios, le ayuda a aprovecharse de los mismos, le permite optimizar los beneficios y minimizar sus problemas, riesgos y amenazas.

Una vez que el Director General de CODEPRO, haya adquirido pensamiento estratégico y enfocado su visión, hará participes a sus colaboradores, para juntos alcanzar los objetivos establecidos., documentándolos, y llevando a la práctica lo planeado, logrando así que la organización tenga un crecimiento, para salir de ese estancamiento que durante años ha padecido.

Los beneficios que a futuro ofrece la planeación estratégica, son grandes y variados, comenzando, por hacer una planeación eficiente y formal, que permitirá dar seguimiento a las etapas siguientes del proceso administrativo, para que éste se realice exitosamente.

Un programa de planeación efectivo consiste en proporcionar una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de alta dirección.



Esta Microempresa, como se pudo observar, ha sobrevivido a través de 22 años, pero su crecimiento ha sido mínimo, por lo que la planeación estratégica realizada, ha sido con toda la intención de dar un enfoque visionario y llevar a CODEPRO a un desarrollo empresarial.

En la medida en que, se obtuvo un diagnóstico, se identificó lo que más aquejaba a CODEPRO, indagando en el ambiente externo e interno y se determino su posición dentro del mercado enfocando las estrategias a lo que podrían ser las soluciones, mejoras o cambios dentro de ésta.

Para alcanzar un sólo objetivo que es, impulsar el crecimiento de la empresa, así como corregir la ceguera de taller, y manejos empíricos administrativamente hablando.

La planeación estratégica, no sólo se trata de idealizar, sino reconocer el lugar en el que hoy se encuentra CODEPRO y el lugar que podría ocupar con la aplicación de éste proyecto, para no perder oportunidad alguna y no ser arrastrada por el mundo global en el que vivimos.



BIBLIOGRAFÍA

ANDA Enrique X., Historia de la Arquitectura Mexicana, Ed. Gustavo Gil, 2da. Edición ampliada 2006, Barcelona, 275 pp.

BLANCHARD Ken y col. Empowerment: 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa, Ed. Norma, México 2005, 124 pp.

BOROBIO Navarro Luis, El quehacer del arquitecto invención y sensatez, Ed. Dossat 2000, 1ra. Edición 2004, 214 pp.

CORONA Funes Rafael, Estrategia, El cambio en el pensamiento Empresarial, Ed. Sicco, 178 pp.

FERNANDEZ Romero, Andrés Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones, Ed. Díaz de Santos , España 2004, 219 pp.

FRED R. David Conceptos de la Administración Estratégica, Ed. Pearson 9na. Edición, México 2003, 335 pp.

ICAZA Lomelí Leonardo y col. Historia de la Arquitectura y el Urbanismo Mexicanos, Ed. Fondo de cultura Económica, 1ra. Edición 1997, 452 pp.

LANGAGNE O. Eduardo, Los Diversos caminos de los Arquitectos, Tomo 6, Ed. Langagne Arquitecto, 255 pp.



SANDERS Ken, El Arquitecto Digital: Guía para utilizar (con sentido común) la tecnología informática en el ejercicio de la arquitectura, Ed. Universidad Navarra, S.A. 538 pp.

STEINER A. George, Planeación Estratégica, Ed. Continental, México, 1989

ANAYA Ojeda Federico: «Como ser un buen Líder» Pyme Adminístrate Hoy. Núm. 160 (Agosto 2007), p. 19-21

BEGOÑA Llanos, «No sé de por vencido. Entrevista con el autor: Estrategias de Crecimiento en tiempos difíciles» Entrepreneur, Número 11, Volumen 12 (Noviembre 2004) p.144-147

BELAUSTEGUIOITIA Rius Imanol, «El paso difícil en las empresas familiares, La sucesión » Entrepreneur, Número 09, Volumen 14 (Septiembre 2006) p.110-116

BOLIO Alfonso, Silva Luis Alonso, Castellanos Miguel Ángel «Empresas Familiares, Cómo Fortalecerlas» Entrepreneur, Número 09, Volumen 14 (Septiembre 2006) p.106-109

CASTILLO Briones Daniel: «El Líder verdadero» Pyme Adminístrate Hoy. Núm. 160 (Agosto 2007), p. 22-23



ERALTA Leonardo, «Realidad del Negocio Familiar» Entrepreneur, Número 09, Volumen 14 (Septiembre 2006) p.100-104

GARDUÑO Horacio, «¿Usted es el jefe ideal o un dolor de cabeza?: Cultura Empresarial: saque 10 con los empleados y aumente la productividad de su área de empresa» Entrepreneur, Número 05, Volumen 12 (Mayo 2004) p.116-118

GARIBALDI Albert Octavio: «La comunicación: vital en el éxito de las PYMES» Pyme Adminístrate Hoy. Núm. 160 (Agosto 2007), p. 24-26

GÓMEZ Eng Roberto, «Los errores más comunes y cómo evitarlos » Entrepreneur, Número 07, Volumen 15 (Julio 2007) p.58-59

MONCADAS F. Jorge, «Planear, planear y planear: Los requisitos indispensables para diseñar y llevar a la práctica un plan de acción estratégica para tú empresa familiar» Entrepreneur, Número 07, Volumen 15 (Julio 2007) p.60

RODRÍGUEZ Carlos: «El origen de la estrategia: El legado de Darwin en los negocios» Pyme Adminístrate Hoy. Núm. 160 (Agosto 2007), p. 52-54

ROMERO Salvador, «9 pasos hacia el éxito...Si lo único seguro en la vida es el cambio, ¿Cómo desarrollar una táctica de asimilación hacia su negocio? En a planeación de Estrategías esta la clave» Entrepreneur, Número 10, Volumen 12 (Octubre 2004) p.73-74

URBANO Horacio: «Sofol, no; Some o banco». Mundo ejecutivo. Núm. 334 (febrero 2007), p. 86.



URDIAIN Rodolfo, «Las claves de Franklin: Tome nota: 10 consejos de liderazgo que le ayudaran a construir una empresa exitosa » Entrepreneur, Número 09, Volumen 12 (Septiembre 2004) p.80-82

VARGAS Elsa. «Centre su mercado: Ventaja Competitiva» Entrepreneur, Número 07, Volumen 13 (Julio 2005) p.66-68

ZAGA Saba José, «Ni la empresa debe depender de la Familia, ni ésta de la empresa » Entrepreneur, Número 07, Volumen 15 (Julio 2007) p.66-68

<http://www.capacinet.gob.mx> (02 Abril 2007 8:32 p.m.)

<http://www.elprisma.com> (08 Abril 2007 7:12 p.m.)

<http://www.eumed.net> (11 de octubre 2007 4:57 p.m.)

<http://www.cmic.com> (17 de noviembre 2007 7:45 p.m.)

<http://www.miespacio.org> (07 de diciembre 2007 7:15 p.m.)

<http://www.wikipedia.com> (Varias consultas)

<http://www.eluniversal.com> (Varias consultas)



ANEXOS



TABLA A

Escala de Lickert Director General
Arq. José Alfonso Pérez Cortes

ELEMENTOS Y/ O RELACIONES ESTRUCTURALES	DEBILIDAD			FORTALEZA		
	No aplica	Bajo	Medio bajo	Medio	Medio alto	Alto
Funciones.			X			
Autoridad.					X	
Responsabilidad				X		
Tramo de control						X
Delegación					X	
Control interno			X			
Valores compartidos		X				
Normatividad.				X		
Reglamentos				X		
Equipo insuficiente					X	
Estructura	X					
Carac. del producto					X	
Manuales.	X					
Comunicación tareas				X		
Liderazgo					X	
Reconocimiento				X		
Apoyo					X	
Sentimiento de identidad					X	
Solución de conflictos.						X
Coordinación entre tareas				X		
Selección de personal						X
Capacitación						X
Presupuesto.						X
Aplicaciones de Presupuesto						X
Comercialización						X
Promoción.						X
Ventas					X	
Logística					X	
Almacén	X					
Precio de venta.						X
Análisis de puesto.	X					



TABLA B

Compilado Escala de Likert
Arq. José Alfonso Pérez Cortes (Tabla A)

DEBILIDAD	FORTALEZA
<ul style="list-style-type: none">• Funciones• Control interno• Valores compartidos• Estructura• Manuales• Análisis de Puestos	<ul style="list-style-type: none">• Autoridad• Responsabilidad• Tramo de control• Delegación• Normatividad• Reglamentos• Equipo insuficiente• Características del producto• Comunicación de tareas• Liderazgo• Reconocimiento• Apoyo• Sentimiento de identidad• Solución de conflictos• Coordinación entre tareas• Selección de personal• Capacitación• Presupuesto• Aplicación del presupuesto• Comercialización• Promoción• Ventas• Logística• Precio de venta



TABLAS C

Escala de Lickert Líder de Proyectos Ing. Jacinto de los Santos

ELEMENTOS Y/ O RELACIONES ESTRUCTURALES	DEBILIDAD			FORTALEZA		
	No aplica	Bajo	Medio bajo	Medio	Medio alto	Alto
Funciones.		X				
Autoridad.		X				
Responsabilidad		X				
Tramo de control		X				
Delegación					X	
Control interno		X				
Valores compartidos			X			
Normatividad.		X				
Reglamentos		X				
Equipo insuficiente					X	
Estructura					X	
Características del producto					X	
Manuales.	X					
Comunicación de tareas					X	
Liderazgo					X	
Reconocimiento		X				
Apoyo					X	
Sentimiento de identidad		X				
Solución de conflictos.	X					
Coordinación entre tares					X	
Selección de personal		X				
Capacitación		X				
Presupuesto.		X				
Aplicaciones de Presup.		X				
Comercialización					X	
Promoción.	X					
Ventas					X	
Logística		X				
Almacén	X					
Precio de venta.					X	
Análisis de puesto.		X				



Tabla D

Compilado Escala de Lickert
Ing. Jacinto de los Santos (Tabla C)

DEBILIDAD	FORTALEZA
<ul style="list-style-type: none">• Funciones• Autoridad• Responsabilidad• Tramo de control• Control interno• Valores compartidos• Normatividad• Reglamentos• Reconocimiento• Sentimiento de identidad• Selección de personal• Capacitación• Presupuesto• Aplicación de presupuesto• Logística• Análisis de puestos• Manuales• Solución de conflicto• Promoción	<ul style="list-style-type: none">• Delegación• Equipo insuficiente• Estructura• Características del producto• Comunicación de tareas• Liderazgo• Apoyo• Coordinación entre tareas• Comercialización• Precio de venta• Ventas